Niveau(x) d'enseignement : 8 Numéro ISN : 9369
Centre d'intérêt : 140

Normandeau, Michel

Analyse de la problématique reliée au financement du Centre d'éducation physique et des sports de l'Université de Montréal (CEPSUM) / par Michel Normandeau. -- Montréal : M. Normandeau, 1987.
xii, 186 f. ; 28 cm

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 185-186.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Sport * Education physique * Gestion * Financement * Organisation administrative * Analyse organisationnelle * Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : CEPSUM

Le but de cette étude est d'analyser les différents aspects du financement du Centre d'éducation physique et des sports de l'Université de Montréal (CEPSUM) en vue d'apporter des solutions pour assurer sa survie, son développement et sa croissance. Suite à l'analyse de la mission, des rôles et des mandats des unités du CEPSUM soit le Département d'éducation physique, le Service des sports et le Service des installations et des équipements sportifs, on s'attarde à la structure organisationnelle de ces trois unités et à leur lien avec la gestion et le financement du CEPSUM. Finalement, on recommande que le modèle qui sous-tend le type de financement du CEPSUM soit modifié pour un mode d'autofinancement. Les conditions essentielles à ce changement sont, entre autres : la révision des missions des unités, la révision de la structure organisationnelle, une meilleure rationalisation des ressources, l'apport de revenus supplémentaires par la diversification des sources de financement et l'amélioration de la qualité de l'ensemble des services offerts aux usagers.

Type de document :

INT
790

9369

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE RELIEE AU FINANCEMENT DU CENTRE D'EDUCATION PHYSIQUE ET DES SPORTS DE L'UNIVERSITE DE MONTREAL (CEPSUM)

par

MICHEL NORMANDEAU

Temps partiel
1983-87

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTREAL
OCTOBRE 1987

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont contribué à la réalisation de ce rapport. Je tiens à remercier particulièrement l'adjoint au vice-recteur à l'administration de l'Université de Montréal, M. Philippe Guay, pour son assistance dans l'accomplissement de mon mandat, ainsi que Madame Elisabeth Crosnier, à qui je dois la qualité de cette présentation.

J'aimerais remercier aussi M. Bernard Bonin, mon directeur académique qui, par son sens pratique et sa rigueur intellectuelle, a su m'apporter le support nécessaire.

Un remerciement aussi pour le coordonnateur des projets d'intervention, M. Gérard Ethier, qui a autorisé ce projet et qui a su rester préoccupé tant pour la satisfaction des normes de l'ENAP que des besoins de l'Université de Montréal.

Enfin, je désire exprimer ma reconnaissance à tous ceux et celles qui ont bien voulu m'accorder un temps d'interview et qui m'ont fourni des documents forts utiles qui ont contribué à l'enrichissement de ma réflexion.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention de l'ENAP est une activité obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public, dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Il se traduit par un rapport écrit, déposé et accepté par l'Ecole nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

Cette étude ne vise d'aucune façon à faire le procès des actions passées ou présentes. Toute la démarche de ce travail a comme unique finalité, l'identification des moyens les plus opportuns d'assurer un meilleur financement au Centre d'éducation physique et des sports de l'Université de Montréal (CEPSUM). Dans cet esprit, l'on retrouvera un ensemble de recommandations susceptibles de favoriser le développement global de l'immense potentiel que constitue le CEPSUM, joyau de l'Université de Montréal.

TABLE DES MATIERES

Remerciements..... ii
Avant-propos..... iii
Table des matières..... iv
Liste des tableaux..... viii
Liste des illustrations..... ix

Résumé des conclusions du projet..... x

1 - INTRODUCTION..... 1

Annonce du travail..... 6

2 - LE PROBLEME..... 9

2.1 Situation organisationnelle..... 11
2.2 Résultats spécifiques de l'étude..... 13

3 - LA REVUE DE LA LITTERATURE ET LA METHODOLOGIE..... 14

3.1 Les concepts..... 17
3.1.1 L'efficacité et l'efficience..... 17
3.1.2 Financement..... 18
3.1.3 Rentabilité..... 21
3.1.4 Evaluation de la rentabilité..... 23
3.1.5 Structure..... 24

3.2 Qu'est-ce qu'une organisation?..... 25
3.3 La notion de système..... 27
3.4 L'intérieur de l'organisation..... 30
3.4.1 Définition sommaire et mots-clés. L'Organisation et ses sous-systèmes.... 31

3.5 Modèle d'intégration globale..... 35
3.6 Système de management..... 37
3.7 Organisme public et organisme privé..... 40
3.7.1 Analogies et distinctions..... 40
3.7.2 La mesure des résultats..... 42
3.7.3 Comparaisons public/privé..... 43

3.8 Méthodologie utilisée..... 46
3.8.1 Ressources utilisées..... 47

3.9 Limites du projet d'intervention..... 48

4 - ANALYSE..... 50

4.1 Missions des unités..... 56
4.1.1 Le Département d'éducation physique.... 56
4.1.2 Le Service des sports..... 58
4.1.3 Le Service des installations et des équipements sportifs..... 62

4.2 Financement..... 66
4.2.1 Financement - DEP..... 66
4.2.2 Financement - S des S..... 70
4.2.2.1 Les revenus..... 73
4.2.2.1.1 Clientèle étudiante.. 73
4.2.2.1.2 Clientèle non-étudiante..... 75
4.2.2.2 Programmation sportive..... 76
4.2.2.3 Les coûts (déboursés) 77
4.2.3 Financement - SIES..... 78
4.2.3.1 Les travaux..... 78
4.2.3.2 Les revenus..... 79
4.2.3.3 Le prêt d'équipement..... 80

5 - LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE..... 83

5.1 Etat de la question et problématique..... 85
5.2 Structure de participation étudiante..... 88
5.3 Structure - Le département d'éducation physique. 90
5.4 Structure - Le Service des sports..... 90
5.5 Structure - Le Service des Installations et des équipements sportifs..... 93
5.6 Hypothèses de structures organisationnelles..... 94
5.6.1 Structure organisationnelle "A"..... 94
5.6.2 Structure organisationnelle "B"..... 96
5.6.3 Structure organisationnelle "C"..... 98
5.6.4 Structure organisationnelle "D"..... 99
5.6.5 Structure organisationnelle "E"..... 100
5.6.6 Structure organisationnelle "F"..... 101
5.7 Solutions proposées..... 103
5.7.1 L'Idéal - Structure organisationnelle "C" ou "D"..... 103
5.7.2 Statu quo amélioré - Structure organisationnelle "A"..... 104
5.8 Conclusion..... 105

6 - COUTS..... 106

6.1 Coûts - Le Département d'éducation physique..... 108
6.1.1 Les abus..... 108
6.2 Coûts - Le Service des sports..... 110
6.2.1 Contrôle des coûts - Imputations..... 111
6.2.2 L'évaluation et le contrôle des coûts.... 112
6.2.3 Les abus..... 114
6.3 Coûts - Le Service des installations et des équipements sportifs..... 115
6.3.1 Coûts variables..... 116
6.3.2 Evaluation et contrôle des coûts..... 117
6.4 Coûts - Direction des immeubles..... 119
6.5 Conclusion..... 121

7 - REVENUS 122

7.1 Revenus générés par les unités 124
7.1.1 Le Service des sports 124
7.1.2 Le Service des installations et des équipements sportifs 125

7.2 Mieux financer le CEPSUM 126
7.2.1 Préambule 126
7.2.2 La carte d'entrée quotidienne 128
7.2.3 Les commandites et l'affichage 129
7.2.4 Le programme en milieu scolaire 129
7.2.5 Utilisation durant l'été (juillet-août) ... 130
7.2.6 Ouverture du CEPSUM à la communauté environnante 131
7.2.7 Frais de taux horaires 132
7.2.8 Evénements spéciaux 133
7.2.9 Accessibilité au CEPSUM 134
7.2.10 L'offre et la demande au CEPSUM 135
7.2.11 Subventions des gouvernements 136
7.2.12 Location de plateaux sportifs à l'UQAM 136
7.2.13 Les diplômés de l'Université de Montréal .. 137
7.2.14 Les fournisseurs de l'Université de Montréal 137
7.2.15 Organisation de "thons" et autres manifestations 138
7.2.16 Levée de fonds 138
7.2.17 Inscription des étudiants au CEPSUM 139
7.2.18 Utilisation du CEPSUM par les étudiants durant les mois de mai, juin, juillet et août 140
7.2.19 Prêt d'équipement 140
7.2.20 Conclusion 141

7.3 Les incitatifs 143

8 - RECOMMANDATIONS 145

8.1 Implication de la Direction générale de l'Université 146
8.2 Révision de la mission du Service des sports 147
8.2.1 Transfert de responsabilités 148

8.3 Intégration des structures administratives SIES et S des S 149
8.4 Statu quo amélioré - Structure administrative 150
8.5 Etablissement de centres de coûts 150
8.6 Plan triennal de développement de rentabilisation 151
8.7 Diversifier les sources de financement 151
8.8 Création d'incitatifs 152
8.9 Instauration de mécanismes d'évaluation et de contrôle 152
8.10 Contribution des étudiants du DEP 153

9 - CONCLUSION GENERALE 154

ANNEXES: A. Liste des endroits visités ainsi que les noms et les titres des personnes contactées..... 158

B. Questionnaire..... 161

C. Lectures qui ont servi de sources à la réflexion..... 163

D. Tableau 3 : Evolution des budgets des SAE, du SIES ainsi que les imputations (années 1981-82 à 1987-88)..... 168

E. Utilisation des plateaux sportifs CEPSUM (1985-86)..... 170

F. Mémorandum de M. André Huneault, le 28 avril 1982..... 172

G. Tableau 7 : Evolution budgétaire du DEP (années 1981-82 à 1985-86)..... 180

H. "Les employés ont appris à leurs dépens qu'Hydro-Québec n'était pas invulnérable" Journal de Montréal, 25 avril 1987..... 182

BIBLIOGRAPHIE..... **184**

LISTE DES TABLEAUX

1. Clientèles du DEP (année 1986-87)..... 56

2. Clientèles du S des S (année 1986-87)..... 58

3. Evolution des budgets des SAE, du S des S, du SIES ainsi que des imputations (années 1981-82 à 1987-88). (Annexe D)..... 169

4. Evolution des revenus externes du S des S (années 1981-82 à 1986-87)..... 75

5. Evolution des revenus externes du SIES (Années 1981-82 à 1986-87)..... 79

6. Structure organisationnelle des SAE..... 90

7. Evolution budgétaire du DEP (années 1981-82 à 1985-86). (Annexe G)..... 181

LISTE DES ILLUSTRATIONS

A. Les mécanismes de coordination "Mintzberg"..... 24

B. L'organisation par les schémas. système "Payette"..... 29

C. L'intérieur de l'organisation "Kast et Rosenzweig"..... 30

D. Modèle d'intégration globale de la théorie de l'approche systémique "Kast et Rosenzweig".... 35

RESUME DES CONCLUSIONS DU PROJET

L'avènement du Pavillon d'éducation physique et des sports à l'Université de Montréal en 1976 cadre dans une "vague expansionniste" où les valeurs politiques, sociales et économiques étaient fort différentes de celles d'aujourd'hui. Le contexte est tout autre en 1987. Le CEPSUM s'inscrit au même titre que la majorité des organisations à l'enseigne de la décroissance au niveau des allocations de fonds publics. Conséquemment, les comportements, les attitudes, les mentalités, les orientations et les façons de faire doivent évoluer en s'adaptant à la nouvelle réalité. Voilà à mon point de vue, une condition sine qua non pour arriver à mettre sur pied des plans d'actions plus innovateurs, centrés sur l'atteinte d'objectifs précis, sur l'utilisation optimum des ressources et sur la performance au niveau des résultats. Pour ce faire, nous aurons besoin d'un bon **système de management**.

Le modèle qui sous-tend le type de financement du CEPSUM et qui s'inspire en partie du principe de **dépendance des crédits institutionnels** doit être modifié. A cet égard, la mise sur pied d'un mode d'autofinancement amélioré doit être analysé.

Les conditions essentielles à l'actualisation de ces changements sont entre autres:

- La révision des missions des unités du CEPSUM pour vérifier leur pertinence dans le nouveau contexte.

- L'évaluation de la pertinence des objectifs en relation avec les missions:

  Ex.: Le Service des sports qui possède un mandat de service aux étudiants s'occupe de plus en plus de l'exploitation commerciale du CEPSUM.

- La révision de la structure organisationnelle doit conduire à un nouvel arrangement orienté vers le concept d'Organisation - CEPSUM en vue d'atteindre les objectifs compris dans le protocole de gestion du CEPSUM, soit la complémentarité des ressources et la rentabilité des plateaux sportifs.

- L'estimation et le contrôle des coûts, c'est-à-dire l'établissement de "centres de coûts" en vue d'une meilleure rationalisation des ressources.

- L'apport de revenus supplémentaires par la diversification des sources de financement.

- L'amélioration de la qualité de l'ensemble des services offerts aux usagers.

- Enfin, on ne saurait trop insister sur la **volonté politique** du comité stratégique (Direction générale de l'Université) qui représente une condition déterminante pour amorcer toute démarche d'intervention valable.

Bref, ce court inventaire résume les actions qui devront être posées pour assurer au CEPSUM l'autonomie nécessaire requise pour garantir sa survie, son développement et sa croissance.

1. INTRODUCTION

I. INTRODUCTION

Depuis le début de la décennie, les organisations tant du secteur public que du secteur privé opèrent à l'intérieur d'un univers caractérisé par de sérieuses contraintes budgétaires. Il semble bien que nous devons malheureusement continuer à vivre avec ce phénomène pour un certain temps. Aussi bien l'accepter et l'apprivoiser.

L'Université de Montréal n'échappe pas elle non plus à la crise économique et à la vague de rationalisation qui caractérise les administrations en général. Elle est donc aux prises avec un dilemme: comment comprimer ses dépenses, tout en maintenant au même niveau les services que la communauté universitaire et le grand public exigent d'elle? Comment, en effet, l'institution peut-elle fournir des services de qualité que la communauté réclame, mais avec un budget qui décroît en terme relatif, d'année en année.

L'automne dernier (1986) s'est tenu à Québec une Commission parlementaire de l'éducation sur **les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois pour l'année 1987-1988 et pour les années ultérieures.** Cette commission avait pour but d'entendre les différents intervenants du monde de l'enseignement supé-

rieur. Une constante est apparue lors de la tenue des audiences: les universités souffrent d'un manque évident de ressources matérielles et financières. Les universités du Québec sont en pleine crise financière et certaines d'entre elles ont des déficits accumulés inquiétants. C'est le cas de l'Université de Montréal.

Nous savons que la mission d'une université en est une d'enseignement et de recherche. Nul besoin d'insister sur le fait que la gestion des activités, des installations et des équipements sportifs ne soient aucunement l'objet des priorités de l'Université. Néanmoins, à l'Université de Montréal il y a deux complexes sportifs regroupés sous le nom de "Centre d'éducation physique et des sports" (CEPSUM) et dont l'immobilisation au rôle de la valeur locative se chiffre à plus de 30 millions de dollars. La valeur des installations et des équipements sportifs représente plusieurs millions de dollars. Les coûts reliés à l'opération et à l'exploitation du CEPSUM sont croissants et cela n'est pas sans poser la question inhérente à la problématique du financement tant pour la programmation que pour les acquis sportifs. A cet égard, signalons que **le Comité sur les priorités, secteurs: administratif et services** (COPAS, 1981, p.59), avait conclu en septembre 1981, que le coût d'opération des installations et des équipements sportifs était trop élevé et se devait d'être réduit.

Quelques semaines plus tard, la Direction de l'Université réagissait au rapport (COPAS) en posant une question plus fondamentale à savoir que: "le task force ne devrait pas écarter la possibilité d'un abandon total ou partiel de la responsabilité financière du CEPSUM entre les mains d'un autre organisme. Faut-il remettre en cause la philosophie de base du CEPSUM qui est actuellement celle d'une taxe imposée à l'ensemble de la communauté étudiante?" (1981, pp.4-5).

Les gestionnaires du CEPSUM ont dû s'imposer depuis six ans un sévère régime d'amaigrissement, prescrit par la direction générale de l'institution. Néanmoins, à ce jour, la problématique reliée au financement du CEPSUM demeure entière et préoccupe toujours les dirigeants de l'Université.

Ce projet d'intervention n'entrera pas dans les subtilités techniques mais il posera un diagnostic de la présente situation, analysera les éléments qui apparaissent les plus névralgiques (prioritaires) et dégagera des recommandations susceptibles d'apporter un éclairage nouveau à l'objet de cette étude. Ce projet se propose d'effectuer une réflexion sur la mise en place de moyens (outils) qui favoriseront une meilleure gestion du CEPSUM et dont les caractéristiques principales seront l'efficacité et l'efficience. Le but général visé par ce travail se veut donc l'amélioration de la performance globale du CEPSUM.

Bref, le mandat s'exprimera ainsi: l'analyse des différents aspects reliés à la problématique du financement du CEPSUM et l'apport de solutions qui tiennent compte des nombreux facteurs liés à l'environnement politique, social, économique et culturel propres à l'Université de Montréal.

Annonce du travail

Structure et contenu. Pour remplir ce mandat, une étude, dont la recherche et la réflexion font l'objet du présent rapport a été réalisée.

Le chapitre II précisera le problème à être traité. Une brève description de la situation organisationnelle ainsi que les résultats visés compléteront le tout.

Le chapitre III renfermera une brève revue de la littérature qui nous amènera à définir quelques concepts clés, à préciser le sens de l'**Organisation** et de l'approche **Système**, et à démontrer l'importance d'avoir un bon **système de management**. Enfin, nous situerons le CEPSUM dans le débat qui entoure la privatisation des services publics.

Le chapitre IV regardera de plus près à la mission, les rôles et les mandats actuels du Département d'éducation physique (DEP), du Service des sports (S des S) et du Service des installations et des équipements sportifs (SIES), ainsi que la contribution des trois unités en regard avec le financement du CEPSUM.

Suite à l'analyse, nous dégagerons quelques pistes de solutions qui nous permettront d'y voir plus clair.

Le chapitre V sera consacré au diagnostic et à l'analyse de la structure organisationnelle des unités avec leur rattachement hiérarchique. Nous vérifierons l'efficacité et l'efficience de la présente structure dans l'atteinte des objectifs et nous soumettrons des hypothèses de solutions.

Le chapitre VI s'attardera à la dimension des coûts inhérents à l'opération et à l'exploitation du CEPSUM.

Le chapitre VII s'intéressera aux revenus générés par les unités et leur provenance. Nous effectuerons une analyse sur la légitimité des actions mises en place par les unités pour générer ces revenus. De plus, nous effectuerons l'inventaire des différentes sources de financement possibles dans le présent contexte et nous ferons suivre cette analyse par des recommandations spécifiques qui se traduiront par des moyens concrets de diversifier les sources de financement du CEPSUM.

Le chapitre VIII contiendra des recommandations globales susceptibles d'améliorer le financement du CEPSUM en proposant des solutions qui seraient socialement justes et économiquement acceptables.

Enfin, le neuvième et dernier chapitre constitue la conclusion du rapport et s'enrichira de faits et d'éléments

discutés tout au long de ce projet d'intervention, et jettera un coup d'oeil sur les perspectives d'avenir.

Le lecteur qui s'intéresse plus au contenu qu'à la méthodologie aura donc avantage à s'attarder aux six derniers chapitres. Bonne lecture!

2. LE PROBLEME

2. LE PROBLEME

Avant d'entreprendre l'étude d'un problème, il importe de bien le situer, de bien le circonscrire et d'identifier le plus possible les balises qui guideront le lecteur tout au long du cheminement d'analyse. Pour ce faire, nous décrirons très brièvement la situation organisationnelle où se situe le problème.

Nous compléterons ce chapitre en indiquant les résultats spécifiques visés par l'objet de ce travail.

2.1 Situation organisationnelle

L'Université de Montréal bénéficie depuis 1975 [illegible] complexe sportif qui fait l'envie de plusieurs institutions d'enseignement supérieur et de services de loisirs municipaux. Sont logés au CEPSUM: le Département d'éducation physique (DEP), le Service des sports (S des S) et [illegible] des installations et des équipements sportifs [illegible].

Précisons qu'il existe un protocole d'entente (1981, protocole de gestion du CEPSUM), qui favorise la concertation de ces trois entités dont les missions sont fort différentes mais complémentaires à plusieurs points de vue. Au fil des ans, chacune des entités a modifié d'une manière plus ou moins significative ses activités afin de mieux remplir ses missions spécifiques. Les trois entités se sont concertées essentiellement sur la gestion du CEPSUM et ce, en fonction de leurs missions respectives. Compte tenu des préoccupations propres à chaque entité et de leur autonomie, il a parfois été fort difficile d'établir un concensus à l'égard de certains objectifs généraux clairement identifiés dans le protocole de gestion du CEPSUM. Deux des principaux objectifs énoncés dans le protocole en question, **soit la rentabilisation du CEPSUM et la complémentarité entre les ressources humaines** n'ont pas été pris en charge prioritairement par l'une ou l'autre des entités. Il en découle que ces objectifs n'ont été que très partiel-

lement atteints considérant les grandes possibilités du CEPSUM à cet égard.

Les sérieuses contraintes budgétaires et les attentes de plus en plus nombreuses de la clientèle du CEPSUM risquent d'avoir des répercussions importantes sur le fonctionnement et la qualité des services disponibles au complexe sportif. C'est à partir de ces préoccupations que nous ferons une analyse globale de la situation. La question entière reliée au financement du CEPSUM retiendra à compter de maintenant toute notre attention. Nous y regarderons de près des éléments reliés au contenant et au contenu de cette problématique.

2.2 Résultats spécifiques de l'étude

Les résultats spécifiques de l'étude sont d'apporter un éclairage nouveau par rapport à la situation actuelle. Les principales cibles sont de:

- Préciser la vocation du CEPSUM.
- Préciser les mandats des unités du CEPSUM en fonction de la vocation de ce dernier.
- Préciser la part de financement (contribution), aux frais d'opération du complexe sportif.
- Définir le type de structure de gestion appropriée qui permettrait au CEPSUM d'atteindre son plein potentiel.
- Etablir des **centres de coûts** et des **centres de revenus** pour l'ensemble des activités du CEPSUM.
- Augmenter le rendement du ratio quantité/qualité et coûts/bénéfices des interventions.
- Augmenter la quantité et la qualité des services.
- Augmenter le taux d'utilisation du CEPSUM.
- Diversifier les sources de financement.
- Améliorer la rentabilité financière du CEPSUM.
- Améliorer l'utilisation générale des ressources.

Dans une étude semblable, le lecteur doit garder à l'esprit le fait que de nombreux aspects se trouvent à la jonction du contexte politique, économique, social et culturel.

3. LA REVUE DE LA LITTERATURE ET LA METHODOLOGIE

3. LA REVUE DE LA LITTERATURE

La première partie de ce chapitre sera consacrée à définir de façon sommaire des concepts-clés telst l'efficacité, l'efficience, le financement, la rentabilité, l'évaluation de la rentabilité et la structure.

Cette section nous permettra d'utiliser un langage commun et de mieux comprendre des concepts qui méritent à mon point de vue, une clarification et ce, afin de pouvoir les utiliser à bon escient. D'ailleurs, ces termes reviendront tout au long de cette étude et ceci aidera à en saisir correctement la signification et la portée.

La deuxième partie se penchera sur le sens de l'**Organisation** et de l'approche **Système.** Nous dégagerons toute l'importance qu'il faut accorder à l'organisation dans l'atteinte des objectifs que poursuit ce travail d'analyse. Nous nous inspirerons d'auteurs prolifiques comme Henry Mintzberg, Fremont E. Kast et James E. Rosenzweig pour définir quelques modèles qui serviront d'inspiration durant toute la démarche d'intervention.

La troisième partie contiendra des précisions fondamentales sur le besoin pour toute organisation d'opérer à l'intérieur du **système de management.** De plus, nous tente-

rons d'apporter quelques éléments de réponses concernant les analogies et les distinctions entre un organisme public et un organisme privé. Enfin, nous situerons le CEPSUM dans le débat qui entoure la privatisation des services publics. Sans prétention, nous essayerons d'apporter un éclairage à la problématique que représente le fait de vouloir doter le CEPSUM d'une finalité unidimensionnelle ou d'une vocation unique.

3.1 Les concepts

3.1.1 L'efficacité et l'efficience

Toutes organisations qui se respectent aspirent à devenir efficaces et efficientes. Encore, faut-il bien préciser la distinction entre ces deux concepts. M. Gérard Ethier (1970, pp.2,4) nous renseigne sur le sujet et nous dit ceci:

> "L'efficacité, c'est l'aptitude à atteindre les objectifs fixés. En d'autres termes, c'est faire ce qui doit être fait."
>
> "L'efficience, c'est l'aptitude à bien utiliser les moyens disponibles pour atteindre les résultats. Ou si l'on veut, bien faire ce qui doit être fait."

Lorsque la compagnie General Motors a prévu vendre 100,000 voitures et qu'elle le réalise, elle est efficace. Lorsque, pour vendre ces voitures, l'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines se fait de la meilleure façon possible, la compagnie est efficiente.

L'efficacité porte sur le résultat visé. L'efficience porte sur la façon de l'atteindre. On voit tout de suite qu'il y a relation très étroite entre les deux concepts.

Par ailleurs, si on observe les organisations, on peut entrevoir quatre possibilités:

- organisation efficace et efficiente
- organisation efficace mais inefficiente
- organisation inefficace mais efficiente
- organisation inefficace et inefficiente.

Pour compléter notre compréhension des deux concepts, nous présentons maintenant les quelques caractéristiques générales de l'efficacité et de l'efficience. Elles peuvent se résumer de la façon suivante:

EFFICACITE	EFFICIENCE
-analyse précise des besoins	-technologie appropriée
-choix des objectifs clairs	-mécanisme de contrôle
-consensus sur les objectifs	-compétence de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.
-choix des priorités	
-plan d'action	-processus de prise de décision.

3.1.2 Financement

On peut affirmer que la question du financement des organismes publics en général connaît actuellement un intérêt marqué et soutenu. Le mode de financement du CEPSUM a déjà été modifié depuis quelques années et il doit continuer à évoluer à la recherche du meilleur système de financement adapté à la réalité de 1987. Nous sommes à l'heure des choix qui orienteront toute la démarche d'un financement qui doit converger dans une direction, soit celle de la plus grande indépendance possible des subventions d'Etat.

Un bon système de financement est intimement lié à:

- l'établissement d'objectifs précis en relation avec la mission,
- la création d'une structure organisationnelle simple, rigoureuse et flexible afin de favoriser la coordination et la cohésion des activités,
- la reconnaissance d'une marge de manoeuvre confiée aux gestionnaires et à la mise en place d'incitatifs qui encourageront une gestion dynamique.

Il faut ajouter que le fondement de la notion d'un meilleur financement passe obligatoirement par une gestion efficace et efficiente.

On reconnaît ici de façon éloquente que nous dépassons largement la définition de Daffion et de Weber (1984, p. 20) du terme financement, soit celle: "d'une vente de biens et services contre paiement d'un prix".

Signalons en terminant qu'une couverture sociale nécessite un financement social, c'est-à-dire un financement qui provient de l'ensemble de la communauté. Par exemple, si l'on exige des administrateurs du CEPSUM de mettre sur pied des activités prioritairement à caractère social, il faudra accompagner le tout de subventions pour le faire.

3.1.3 Rentabilité

D'une façon simple on pourrait dire que la rentabilité financière se traduit par le fait que les revenus dépassent les coûts. Par extension, on pourrait ajouter: qui donne un bénéfice suffisant (profitabilité).

Sans contester l'importance de la notion de profit, Drucker (1976, p.159) la présenta sous une perspective nouvelle, il en fit la condition essentielle de la survie de l'entreprise plutôt que son unique objectif, sans profit, une entreprise ne saurait exister, donc ne pourrait réaliser quelque objectif qu'on voudrait lui assigner, on ne peut imputer efficacement une responsabilité sociale à une entreprise en faillite.

Lorsque l'on analyse les missions respectives des unités du CEPSUM, force est d'admettre que la notion de rentabilité tout au moins financière n'apparaît pas de façon nette et précise. En effet, si l'Université de Montréal décidait que la rentabilité financière du CEPSUM devient un objectif prioritaire, on pourrait ce de fait remettre en question la raison d'être de celui-ci. De plus, il faudrait à mon avis répondre à la question suivante: que voulons-nous rentabiliser au fond? Le politique, l'administratif, le social, l'économique, le culturel... Il faudrait ensuite que les tenants de la rentabilité précisent

leur pensée, définissent les paramètres et priorisent des critères en particulier.

Pour une certaine majorité la question de la rentabilité se résume à une question de profit (entreprise privée) et fait naître automatiquement l'idée de la privatisation. A l'instar de M. Parenteau, (1984, p.26) nous parlerons d'efficacité. Les objectifs connus de l'organisme public sont-ils atteints? Si la mesure de l'efficacité fait parfois défaut, il n'en tient qu'à l'organisation de préciser les objectifs et les finalités de son action afin qu'ils soient plus évaluables.

3.1.4 Evaluation de la rentabilité

"Le problème de la rentabilité ne se pose pas du tout dans les mêmes termes selon qu'il s'agit de l'entreprise privée ou de l'entreprise publique. En conséquence, les critères d'évaluation ne peuvent être les mêmes". (1984, p.26). Le profit ne détermine pas tout. Trois questions (principes) fondamentales doivent guider la démarche dans l'évaluation de la rentabilité des organismes publics, soit:

- **la légitimité:** la mission de l'organisme public cadre-t-elle avec la réalité de 1987? Les interventions de ce dernier sont-elles justifiées en fonction du mandat confié?

- **l'efficacité:** les objectifs fixés sont-ils atteints et ce, dans la mesure où les objectifs sont connus?

- **l'efficience:** la gestion s'effectue-t-elle au plus bas coût? Il faut ici prendre en considération les contraintes des gestionnaires telles: politique d'achat local, sécurité d'emploi, manque d'autonomie...

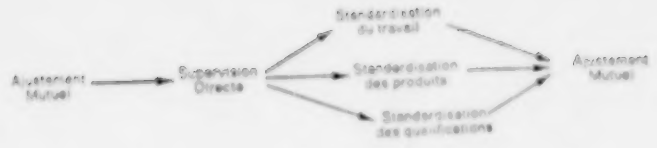
Note: Lorsqu'on fait cette évaluation, il faut retenir que des intérêts politiques, économiques, administratifs, sociaux et autres se confrontent.

3.1.5 Structure

Aucun auteur n'a mieux décrit la structure et la dynamique des organisations qu'Henry Mintzberg. Sa contribution en terme de recherche est colossale et il se démarque de la littérature contemporaine en ayant fait un lien essentiel entre la structure d'une organisation et son fonctionnement.

> "Toute activité humaine organisée -- de la poterie à l'envoi d'un homme sur la lune -- doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires: **la division du travail** entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail. **La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.**" (1982, p.18)

La coordination représente l'aspect le plus délicat et le plus compliqué qui doit faire appel à plusieurs moyens. On peut nommer ces moyens **les mécanismes de coordination**, tout en se souvenant qu'il s'agit autant de communication et de contrôle que de coordination. L'illustration suivante nous présente une vision schématique des mécanismes en question.



A. Les mécanismes de coordination.

3.2 Qu'est-ce qu'une organisation?

Le mot organisation a pour étymologie le mot grec **organon** associé à l'idée d'harmonie. Ce qui est harmonieux est donc organisé. Depuis, le terme a pris un sens plus pragmatique, soit "rendre apte à la vie et doté d'une structure, d'une constitution déterminée et d'un mode de fonctionnement" (Simon et Larose, 1976, p.4).

Selon Jean-Guy Desjardins, (1971, p.284) le concept d'organisation s'applique:

1) à l'entité sociale qu'est une institution ou une entreprise qui a pour raison d'être la réalisation de certains objectifs, et

2) à l'activité qui consiste à mettre en ordre des ressources en fonction des objectifs à réaliser à partir des critères de rationalité et d'efficacité.

Lorsqu'on parle d'organisation, on fait appel à une structure empreinte d'une finalité. Au sens le plus fondamental, les notions de **structure et de finalité** simultanément, rendent bien le concept d'organisation. La formalisation du processus administratif se réalise par l'organisation (activité) et le résultat de cette formalisation caractérise et définit l'organisation (institution).

Les gestionnaires agissent dans, sur et à l'aide de cet être complexe nommé organisation. Une petite citation du livre d'Edgar Morin (1977, pp.94-95) suffit pour illustrer l'étendue de l'idée "organisation" et sa complexité.

> "Nous savons aujourd'hui que tout ce que l'ancienne physique concevait comme élément simple est organisation. L'atome est organisation; la molécule est organisation; l'astre est organisation; la vie est organisation; la société est organisation. Mais nous ignorons tout du sens de ce terme: organisation".

Les organisations sont des êtres très complexes, étonnants et peu connus.

3.3 La notion de système

Le terme système est une expression de plus en plus envahissante dans le monde des communications tant verbales qu'écrites, on l'emploie à toutes les sauces, souvent de façon inappropriée, mais toujours dans un but de représenter une réalité, difficile à cerner ou à décrire.

Etymologiquement, un système peut se définir comme "un ensemble de composantes, formant un tout en vue d'une finalité commune" (Larose et Simon, 1976, p.140). Cette définition contient des notions de complexité (ensemble de composantes), d'interdépendance (formant un tout), et d'atteinte d'un but (en vue d'une finalité commune).

Si nous revenons au concept d'organisation il représente pour le gestionnaire, d'abord et avant tout, l'organisation du travail. Ainsi, à l'instar d'Adrien Payette, nous privilégierons l'approche **Système** qui constituera le modèle de base servant de fondation à l'élaboration du diagnostic, de l'analyse et des recommandations. Payette (1980, p.4) nous renseigne de façon fort utile en nous proposant des définitions et des considérations de base sur l'approche systémique des organisations. D'ailleurs la popularité de cette approche repose sur sa fonction **passe-partout** et sur son extrême puissance représentative comme l'indiquent les trois remarques suivantes:

"1. applicabilité: ce schéma s'utilise comme une paire de lunettes pour "lire" TOUTE ORGANISATION quel qu'en soit le contexte économique, politique, idéologique... quelle qu'en soit la forme, la grosseur, la fonction... De plus, nous insisterons sur cet aspect, il s'applique à tous les sous-systèmes de l'organisation: poste, comité, unité, département, direction... organisation.

2. canevas: ce schéma sert de canevas pour broder des représentations plus complètes. Nous n'insisterons pas sur cet aspect mais chacun peut, par exemple, facilement visualiser comment y intégrer les 5 fonctions classiques: le marketing du côté clientèles; les finances et le personnel du côté des ressources; la production au centre et, pour englober le tout, l'administration générale.

3. management: ce schéma permet de spatialiser nos conceptions du management. Telle une carte géographique, il permet de situer, de distinguer, de relier, de grossir des parties, de les mettre en relief... De plus, ce schéma fait ressortir l'équation de base du management: satisfaire des besoins en transformant des ressources.

Sept concepts suffisent pour représenter l'organisation par le schéma "système":

1. L'environnement, c'est la matrice de l'organisation, ce dans quoi elle naît et se développe. C'est son habitat écologique. C'est là où elle prend sa nourriture, produit ses oeuvres et secrète ses déchets.

2. Les clientèles et leurs besoins, c'est la raison d'être de l'organisation. C'est ce qui fait de l'organisation un instrument, un outil qui sert à satisfaire ces besoins. C'est l'un des pôles politiques-polémiques.

3. Les résultats, c'est la traduction dans la réalité des objectifs, des "DOIT ETRE" tirés de l'analyse des besoins.

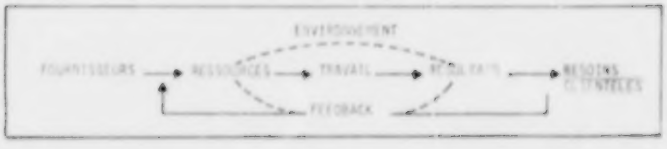
4. Les fournisseurs représentent l'autre pôle politique-polémique et constituent ainsi avec le pôle "clientèles" le champ de forces de base qui entoure l'organisation.

5. Les ressources, c'est l'énergie que consomme l'organisation pour se maintenir, pour produire et pour... son plaisir.

6. Le travail, c'est le centre de l'organisation. C'est l'ensemble des activités nécessaires à la transformation des ressources en résultats.

7. Feedback exprime en un mot tous les mécanismes réactifs qui vont permettre aux forces internes de l'organisation de s'adapter aux forces externes de l'environnement."

L'illustration qui suit représente fort bien ce qui a été décrit précédemment:

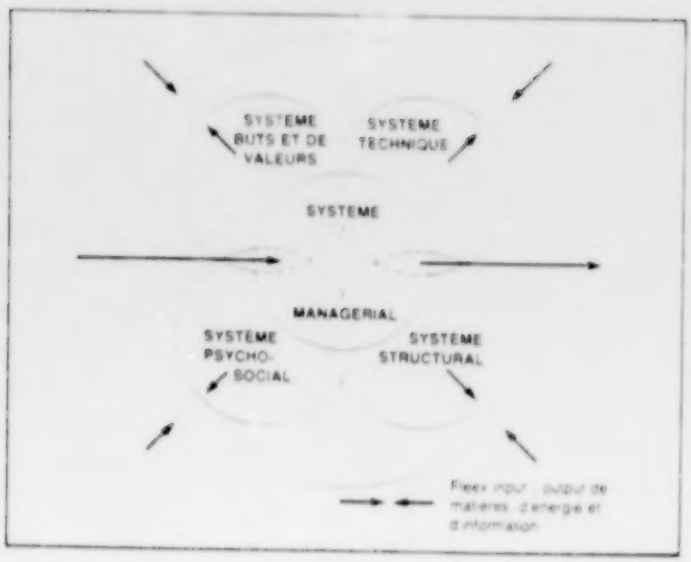


8. L'organisation par les schémas.

3.4. L'intérieur de l'organisation

Nous nous inspirerons maintenant de Fremont E. East et de James E. Rosenzweig (1977, pp. 19, 109) pour distinguer à l'intérieur de l'organisation cinq dimensions ou groupes de phénomènes.

Les auteurs définissent l'intérieur d'une organisation comme étant un système ouvert, c'est-à-dire en relation dynamique avec son environnement, ce dynamisme est le résultat de l'interaction de plusieurs sous-systèmes qui s'inter-pénètrent, tel que le suggère l'illustration suivante:



C. L'intérieur de l'organisation.

3.4.1 Définition sommaire et
l'organisation n'est pas

A) Système de buts et

Définition: Celui

objecti

nement

gées p

B) Système psycho-soci

Définition: Celui

et des

sation.

Mots-clés:

-les relations

.supéri

.subord

.pairs

.autres

-le statut

-le rôle

-l'influence

-le pouvoir

-la motivation

-les jugements

-les attentes

-les sentiments

ENAP-M
DOCUM

et mots-clés
s sous-systèmes

t de valeurs

qui déterminent la mission, les
tifs, les politiques de fonction-
t ainsi que les valeurs privilé-
par l'organisation.

cial

qui est constitué des individus
s groupes oeuvrant dans l'organi-
n, et de leurs interactions.

avec
ieur
rdonnés
s
es

de valeurs

s

P-MONTRÉAL
UMENTATION

c) Système structural

Définition: Celui qui représente la répartition des tâches en unités opérationnelles et la coordination d'unités de travail.

Mots-clés:

-organigramme
-manuel des procédures
-descriptions de fonctions
-salaires
-conditions de travail

d) Système technique

Définition: : Lui qui englobe l'ensemble des connaissances et des outils méthodologiques utilisés dans le processus de transformation des ressources en produits.

Mots-clés:

-machines
-outils
-installations
-techniques opératoires
-connaissances
-habiletés

E) Système managérial

Définition: Celui
l'intég
interne
de l'en

Mots-clés:

-Planification. Pr
ce qui doit être
ment ça doit êt
fait:

.postula
.objecti
.plans
.standar
.politiq
.méthode
.planifi

-Organisation. Dé
responsabilités d
ports entre ces p

.ligne d
.conseil
(staff)
.service

al

t qui a comme rôle d'assurer
tégration de toutes les activités
rnes du système en tenant compte
'environnement.

Processus de décider à l'avance
re fait, qui doit le faire, comm-
être fait et quand ça doit être

ltats
tifs
s
dards de performance
tiques
odes
fication des ressources humaines

Définir les champs d'action et
des postes de même que les rap-
postes:

d'autorité (line)
il et autorité fonctionnelle
f)
ces (contributions indirectes)

- centralisation, décentralisation
- [illegible] d'organisation
- principes d'autorité et de responsabilité
- principes de délégation.

1.5 Modèle d'intégration globale

Afin d'illustrer, l'ensemble de principaux concepts [7] qui représentent l'organisation, ainsi que les notions de système et de sous-système nous présentons ci-bas le schema d'un modèle d'intégration globale qui résume bien la théorie de l'approche systémique dans une organisation et ce, peu importe sa taille et sa nature.

D. Modèle d'intégration globale de la théorie de l'approche systémique.

Pour ne pas alourdir nous avons omis la boucle du FEEDBACK. Les petites flèches représentent la circulation continue d'information et d'énergie entre les dimensions et l'environnement, le supra-système.

Il est à remarquer que trois des concepts (7) représentatifs de l'organisation traversent le modèle de Kast et Rosenzweig, soit:

RESSOURCES	TRAVAIL	RESULTATS
Synonyme de:	Synonyme de:	Synonyme de:
Intrants (inputs)	Transformation	Extrants (outputs)

Note: Le modèle de Kast et Rosenzweig est représenté par les cinq dimensions qui se retrouvent à l'intérieur des petits cercles.

L'inspiration de l'idée de ce modèle d'intégration nous vient de Payette.

1.6 Système de management

Au-delà des mots il apparaît fort important voire essentiel que n'importe quelle organisation opère à l'intérieur d'un cadre de gestion que nous allons appeler un **système de management** tel qu'utilisé par M. André Gagné (1985, p.20) dans un ouvrage collectif sous la direction de M. Alphonse Riverin.

D'abord, précisons qu'à tous les paliers de la structure organisationnelle impliquée, les buts et les objectifs jouent un rôle majeur. En effet, pour trouver une meilleure utilisation possible des ressources, les stratégies d'action sont confrontées aux objectifs afin de garantir une compatibilité entre ceux-ci et les moyens à mettre en oeuvre. En fait, une saine gestion des ressources (humaines, financières et matérielles) implique également l'examen des résultats des opérations afin de juger de l'opportunité de modifier les objectifs et les moyens d'action suite à l'identification d'écarts entre les prévisions et les résultats.

Comme le souligne André Gagné (1985, p.11), "dans un système de management, on note la présence de gestionnaires qui sont tournés vers le futur plutôt que vers le passé", ici on ne privilégie pas la minimisation des erreurs mais on incite les managers à adopter un comportement qui

les incitent à prendre des risques calculés. Dans un tel système le droit à l'erreur est reconnu et l'accent est mis sur le succès plutôt que sur le fait de se couvrir et de se protéger. Les attitudes sont progressistes et orientées vers des résultats à atteindre.

La réalité de l'Université de Montréal et, plus particulièrement celle du CEPSUM, traduisent-elles ces caractéristiques propres à un système de management? Tout comme dans l'ensemble du réseau public, les priorités politiques, la réglementation, les normes administratives, financières et budgétaires, le régime de négociation avec les employés, etc. constituent autant de contraintes qui tiennent à toutes fins pratiques alourdir la gestion. Force est d'admettre qu'à l'Université de Montréal, la mise en place d'un système de management ne représente pas une priorité. A cet effet, un survol rapide du côté des dirigeants de tous les niveaux à l'Université nous permet de constater l'absence quasi totale de spécialistes de la gestion à l'intérieur d'une entreprise qui administre un budget annuel de plus de 250 millions de dollars. Ce même diagnostic avait d'ailleurs été fait par le **Groupe d'étude sur les services administratifs** (1980, pp.11a, 12a) (GESA) à l'automne de 1980.

> "Toutefois, nous pouvons toujours espérer nous commençons à entrevoir les possibilités d'une adaptation, trop lente pour d'aucuns, mais néanmoins réelle. Depuis quelques années, à la

> faveur d'un contexte économique et financier de plus en plus contraignant, des réformes dans les mécanismes, les méthodes et le style de gestion mettent en évidence un souci de plus en plus manifeste pour la prise en compte de la confrontation des moyens mis en oeuvre et des résultats atteints." (Riverin, 1984, p.23).

Des déclarations récentes du recteur de l'Université de Montréal sur l'évaluation des services, la nomination prochaine d'un vice-recteur aux ressources humaines, sont des indicateurs qui vont en ce sens. Le Service des sports (S des S) et le Service des installations et des équipements sportifs (SIESS) de l'institution ont de leur côté amélioré sensiblement certaines méthodes de travail qui convergent dans cette direction.

Une remarque importante doit être formulée: le leadership et la volonté de mettre sur pied un système de management doit provenir du sommet stratégique, c'est-à-dire de la direction générale de l'Université.

3.7 Organisme public et organisme privé

3.7.1 Analogies et distinctions

La littérature contemporaine nous apprend que contrairement à ce que l'on peut penser, les activités et les opérations du secteur public et du secteur privé se comparent lorsqu'il s'agit de la gestion de programmes et d'activités sur un marché concurrentiel. Là où l'on retrouve une nette différence est au niveau des objectifs multiples et parfois conflictuels du secteur public. "La distinction importante entre les organismes publics et privés découle du fait que, en ce qui a trait aux organismes privés à but lucratif, les objectifs sont généralement liés aux ressources ou aux moyens disponibles pour les réaliser. Par contre, dans les organismes publics, les objectifs sont non seulement multiples, mais très diversifiés, c'est-à-dire que l'éventail des objectifs peut être très large à cause des mandats et des missions qui lui sont confiés" (Riverin, 1984, p.13). A titre d'exemple, signalons le cas du Service des sports de l'Université de Montréal qui a comme objectif de satisfaire les besoins des étudiants, de satisfaire les besoins d'une clientèle (adulte et enfant) de l'extérieur, de générer de plus en plus d'argent (revenus externes), de tenir des événements de prestige, dits de rayonnement, d'assurer la présence d'équipes sportives d'excellence, etc.

Par contre, il importe de signaler que les organisations soumises aux forces du marché (c'est partiellement le cas du Service des sports et du Service des installations et des équipements sportifs) et à une certaine concurrence, aussi imparfaite soit-elle, ont une incitation pour limiter les inefficacités et le gaspillage des ressources par une meilleure prise de conscience du rôle et de l'effet des coûts de production et de prestations des biens et services. D'autre part, dans les organismes publics, étant donné que la demande n'est pas fixée par des échanges sur le marché, on s'aperçoit que les gestionnaires « subtilisent souvent leur jugement et leur conviction, leurs préjugés et leurs croyances". (Riverin, 1984, p.18).

3.7.1 Comparaisons public/privé

Au départ, précisons que l'on ne peut comparer l'organisation du CEPSUM à une organisation privée. En effet, les mandats des unités qui l'abritent ainsi que la nature de plusieurs de ses plateaux sportifs, font en sorte qu'aucune comparaison ne peut tenir devant un organisme privé. Ce dernier est d'abord conçu, construit et géré en fonction de la rentabilité financière, condition essentielle à son maintien.

M. Fernand Paré (colloque 1985, p.161), P.D.G. de **La Solidarité**, Compagnie d'Assurance, affirmait que: "on peut comparer un organisme public à une entreprise privée en termes d'efficacité, que dans la mesure où on lui permet de fonctionner selon les règles et les contraintes de l'entreprise privée.

Une entreprise à qui on demanderait de fonctionner selon des objectifs sociaux plutôt qu'économiques, ne saurait être comparée à une entreprise privée, à moins que l'Etat, par des transferts directs à la société, supporte le coût des mesures à caractères sociaux qu'il lui demanderait d'assumer".

Je crois que l'on peut améliorer le rendement des unités du CEPSUM. A titre d'exemple, on pourra augmenter les revenus externes en utilisant plus adéquatement les

3.7.2 La mesure des résultats

M. André Gagné (1984, p.41) dans son chapitre consacré à la gestion du secteur public, nous signale que le but d'un organisme public est d'assurer la prestation de services à la population et non de faire des profits. Ceci étant dit, il est fondamental que dans les organismes publics, l'on se munisse d'instruments utiles afin de se prononcer sur la performance et sur le rendement des activités. Lorsque nous analysons la situation dans le secteur public, on constate que les difficultés techniques servent de prétexte à l'inaction.

A ce propos, il semble évident que les contraintes sont plus nombreuses dans le secteur public que dans le secteur privé. Ceci ne veut pas pour autant dire qu'il ne faille pas trouver les conditions davantage favorables concernant la performance et le rendement des interventions. Peu d'organismes publics possèdent des renseignements sur les coûts de leurs activités ou de leurs projets. Il n'y a rien en soi, qui empêche les institutions publiques de développer des **centres de coûts.**

ressources disponibles. Toutefois, il serait utopique et illusoire de dire que l'ensemble de l'exploitation du CEPSUM soit rentable à moins de remettre en question l'existence même du CEPSUM et ainsi nier toutes les raisons pour lesquelles on l'a créé et maintenu durant toutes ces années.

Le CEPSUM constitue un modèle original de productions de biens et de services, à mi-chemin entre les administrations de l'Etat et les entreprises privées. "Aux premières, elles empruntent leur dimension à l'intérêt général, tel qu'il se définit à travers les politiques gouvernementales ou institutionnelles et, de façon plus large, les directives émanant de la puissance publique, aux secondes, avec de nécessaires adaptations, leurs méthodes de gestion dirigées avant tout vers la poursuite de l'efficacité et de l'efficience." (Riverin, 1984, p.38).

Ces deux logiques sont souvent contradictoires, ce qui est bon pour l'entreprise (CEPSUM) ne coïncide pas nécessairement avec ce qui est bon pour la collectivité ou avec ce que les pouvoirs publics estiment bon pour celle-ci. Tout l'intérêt de l'expérience poursuivie par l'entreprise (CEPSUM) est précisément de montrer comment on peut les concilier.

Bref, on peut affirmer que le CEPSUM ne peut être doté d'une vocation unique. Ses dirigeants doivent garder à l'esprit l'importance d'améliorer la performance globale tout en se souciant de satisfaire les intérêts parfois divergeants, et ce, dans le respect des missions qui lui sont assignées. Et l'on sait que ces missions ne sont pas unidimensionnelles. Nous aurons l'occasion d'analyser et de commenter là-dessus ultérieurement.

1.8 Méthodologie utilisée

Une fois que nous avons établi le cadre théorique servant d'assise à la démarche d'intervention, la méthodologie utilisée s'est articulée alentour de quatre grands aspects qui retiendront notre attention et qui seront de façon distincte au centre de l'analyse:

1. Les rôles et les mandats actuels du Département d'éducation physique (DEP), du Service des sports (S des S) et du Service des installations et des équipements sportifs (SIES) ainsi que la contribution des trois unités en regard avec le financement du CEPSUM.

2. La structure organisationnelle des trois entités avec leur rattachement hiérarchique. Leur lien avec la gestion du CEPSUM.

3. Les coûts inhérents à l'opération et à l'exploitation du CEPSUM.

4. Les revenus générés par les trois entités du CEPSUM et leur provenance.

3.8.1 Ressources utilisées

Afin d'obtenir des bases de comparaisons valables ainsi que l'avis de nombreux experts du domaine, nous avons visité plusieurs complexes sportifs, et nous sommes allés rencontrer les intervenants de ces milieux. A ce propos, nous retrouverons à l'annexe A la liste des endroits visités ainsi que les noms et les titres des personnes ressources contactées.

De plus, un questionnaire a été préparé (voir annexe B) et il a été remis aux intervenants qui ont accepté dans tous les cas d'y répondre de bon gré. Une somme considérable d'informations a donc été recueillie sur les différents sujets d'intérêts pour notre étude et elles ont certes contribué à enrichir la réflexion.

Signalons que de nombreux documents internes et externes ont aussi été consultés (voir annexe C), ceci ayant permis à l'auteur d'obtenir plusieurs renseignements utiles sur les sujets traités.

Ce projet tentera sans prétention de modifier "un tant soit peu" les préjugés, les impressions, les croyances, les perceptions... que pourraient entretenir certains d'entre nous.

Cette approche s'est donc voulue simple et flexible en vue de permettre une compréhension la plus large possible, en considérant les facteurs liés à l'environnement interne et à l'environnement externe.

1.9 Limites du projet d'intervention

Il m'apparaît utile de signaler que l'auteur n'a pas poussé l'analyse des sujets à traiter, en procédant à de multiples études statistiques. A son avis, cela n'aurait rien apporté de plus à la pertinence de l'analyse ainsi qu'à la valeur des recommandations soumises.

Il aurait possiblement été souhaitable de procéder à des analyses comparatives de complexes sportifs en s'inspirant des modèles canadiens et/ou américains. Toutefois, des considérations d'ordre temporel nous ont amené à limiter le cadre de référence aux institutions québécoises qui baignent dans un environnement politique, social, économique et culturel distinct, mais caractérisé par de nombreux traits en commun.

L'auteur est bien conscient que le problème qui fait l'objet de cette étude dépasse largement le cadre de la gestion pure et simple. Des dimensions d'ordre politique, telles la distribution des pouvoirs confiés aux étudiants et l'accessibilité des étudiants aux équipements sportifs (universalité) sont très présentes dans tout ce dossier. Il est donc logique de préciser que la problématique sera analysée d'une façon managériale, en tenant compte des différents facteurs qui entrent en jeu.

4. ANALYSE

Ce chapitre traitera de trois sujets, soit:

4 La vocation du CEPSUM.

4.1 Les mandats et les missions des unités du CEPSUM.

4.2 Les sources de revenus des unités ainsi que leur contribution au financement du CEPSUM.

4. VOCATION DU CEPSUM

Lorsque l'on a pris la décision de construire le "Pavillon d'éducation physique et des sports en 1972-73, le Québec traversait une période de croissance économique. Conséquemment, la rentabilité financière n'était pas au coeur des préoccupations des dirigeants, et pour cause. De plus les valeurs politiques, sociales et économiques et culturelles, étaient différentes de celles d'aujourd'hui. L'Etat providence, subventionnaire et opulent était alors à la mode.

Il semble juste d'affirmer que la raison première de l'avènement d'un super complexe sportif à l'Université de Montréal (maison d'enseignement et de recherche) était la volonté institutionnelle de vouloir loger son Département d'éducation physique (DEP), à l'intérieur d'un environnement physique adéquat. Ce faisant, la Direction générale démontrait l'importance accordée au DEP en le positionnant à l'intérieur d'installations et d'équipements sportifs lui permettant de prendre son envol, de se développer, de croître et ainsi se mettre en valeur. La seconde raison, était d'offrir à la communauté étudiante un lieu physique qui servirait de complément au rôle de formation que doit remplir une université. On a alors confié au Service des sports le mandat d'offrir une programmation sportive où

l'on retrouve des activités éducatives, compétitives et récréatives...

Il faut bien reconnaître que de 1976 à 1981 les considérations financières traitant de l'exploitation du CEPSUM ne se retrouvaient pas parmi les priorités. Or, depuis environ 6 ans, la problématique concernant le financement retient l'attention et des mesures se traduisant par des coupures d'allocations budgétaires ont touché sévèrement les unités du CEPSUM (surtout le SIES). Par ailleurs, aucune étude rigoureuse n'a été effectuée concernant la problématique globale du financement.

Il va sans dire que l'analyse doit démarrer en précisant au point de départ, la vocation du complexe sportif en 1987. Le CEPSUM peut-il être comparé à une entreprise auxiliaire ou à une entreprise privée?

A mon point de vue, l'ensemble des services offerts pour les étudiants doit être le complément de la mission principale de l'institution, soit la mission académique. Les programmes offerts au CEPSUM doivent se retrouver dans un continuum garantissant **la formation et le développement** général des étudiants. La vocation sportive du centre sportif doit s'inscrire dans le prolongement de l'existence même de l'université. Le CEPSUM a donc deux raisons d'être prioritaires: les services académiques (DEP) et les services para-académiques pour les étudiants (S des S).

De façon parallèle et complémentaire, mais combien importante, les services rendus à la communauté universitaire, à la communauté environnante et au public en général doivent permettre de mieux financer le centre sportif.

Dans un document titré "Bilan d'un mandat et perspective de développement - Direction des S.A.E."(1981 p.20) nos collègues de l'UQAM nous informent que "S'il est vrai que l'Université toute entière est voude à servir la collectivité qui la porte, il serait donc normal de retrouver dans les priorités de toutes les instances et de tous les services, celle du développement du service à la collectivité." Il est bon de rappeler que le CEPSUM a été construit à l'aide de fonds publics. Il semble donc tout à fait normal que l'institution s'ouvre de plus en plus à la collectivité en lui proposant une gamme de services de qualité à des prix compétitifs. Une large part de l'autofinancement des frais d'opération du CEPSUM se retrouve à l'intérieur de cette préoccupation.

Enfin, toutes les interventions en ce sens exigent un examen approfondi des missions des unités, des structures organisationnelles, des objectifs poursuivis, etc.

Toutes ces démarches ne peuvent s'effectuer qu'avec la participation soutenue des gestionnaires qui doivent mettre à contribution leur engagement et leur talent pour

diminuer les coûts et pour majorer les revenus et ce, en tenant compte de la réalité étudiante décrite précédemment. Nous y reviendrons ultérieurement dans l'étude de ce cas.

Nous allons maintenant procéder à l'analyse concernant les missions des unités ainsi que leur contribution au financement du CEPSUM.

4.1 Missions des unités

4.1.1 Le Département d'éducation physique (DEP)

Les principales missions du DEP sont:

- Assurer la formation des étudiants inscrits dans divers programmes d'études;
- Contribuer à l'avancement des connaissances relatives au champ d'études.

Le DEP est constitué d'un directeur, de 25 professeurs plein temps, de 60 chargés de cours, d'un adjoint administratif, d'un secrétaire administratif, de 5 secrétaires et de 6 techniciens de laboratoire.

1. Tableau des clientèles (année 1986-87) D.E.P.

Cycle d'étude	Nombre d'étudiants
1er (Bacc.)	481
2e (Maîtrise)	120
3e (Doctorat)	38
Certificat	25
TOTAL	664

Le DEP a un mandat d'enseignement et de recherche. Nous retrouvons à l'intérieur de cette unité académique des professeurs qui doivent remplir quatre grandes fonctions, soit: l'enseignement, la recherche (publications scientifiques, conférences...), le rayonnement interne et le rayonnement externe. Rien dans cela ne favorise la poursuite de la rentabilité financière ou de la complémentarité. En effet, le Département vient chercher au CEPSUM et plus particulièrement au SIES un support logistique. A mon avis, il doit donc être perçu comme un **locataire privilégié** dont le loyer devra tenir compte des réalités exprimées antérieurement.

4.1.2 Le Service des sports (S. des S.)

La principale mission du S. des S. est:

- Promouvoir et favoriser la pratique de l'activité physique et sportive auprès de tous les étudiants et des abonnés admissibles au S des S et ce, en fonction des ressources et des politiques des services aux étudiants et de l'Université.

Le S. des S. est constitué d'un directeur, de 2 adjoints au directeur, de 1 adjoint administratif, de 8 professionnels temps plein, de 2 professionnels contractuels, d'un agent d'administration, de 6 secrétaires, de 3 commis et d'environ 400 employés surnuméraires.

2. Tableau des clientèles
(année 1986-87)
S. des S.

Clientèles

45,171 étudiants temps plein et temps partiel (incluant HEC et Poly)

3,165 abonnés annuels

Note: Un abonné annuel de l'extérieur paie 270$ pour son"membership".

Le S. des S. a d'abord le mandat de satisfaire les besoins des étudiants. En effet, cette unité se retrouve à l'intérieur des SAE et la gestion en est confiée à un comité contrôlé très majoritairement par des étudiants. De même, le S. des S. est sous l'autorité d'un comité de gestion étudiant.

Nous constatons que depuis plusieurs années déjà, le S. des S. (SAE) a largement outrepassé son mandat de service aux étudiants. A titre d'exemple, il vend des cartes d'entrée quotidienne (160,000$/annuellement, 1986-87), qui n'ont en soi aucune relation avec son mandat. De plus, il s'est lancé dans la mise sur pied de programmes tels: Journée d'animation sportive, Séjour-Jeunesse, programme pour enfants et adolescents, programme en milieu scolaire, programme pour les gens du 3ème âge, programme pré et postnatal, etc. qui n'ont rien à voir de près ou de loin avec les services aux étudiants. On pourrait allonger la liste en citant de multiples exemples qui n'ont aucune relation directe avec les SAE.

Bref, les SAE, par définition devraient gérer des services qui s'adressent à des étudiants très majoritairement et par extension aux abonnés qui viennent compléter le cadre de la programmation où il se trouve déjà des étudiants. Plusieurs activités complémentaires qui se sont greffées dans le temps à la programmation et aux activités

du S des S ne regardent en rien la mission principale de ce dernier. Actuellement, on peut dire que les SAE sont des **services mal nommés**. Ils devraient plutôt s'appeler des **Services à la collectivité.**

Le S des S s'est donc approprié en douceur et avec la "bénédiction" de tous les intervenants du CEPSUM et de la Direction générale, de l'usage quasi exclusif des installations et des équipements. Il a pris le **contrôle** sur des interventions qui touchent directement des clientèles externes et qui rapportent des revenus colossaux. Le S des S (SAE) joue le rôle d'**entrepreneur** qui loue des plateaux sportifs qui sont la propriété de l'institution. On peut dire, sans exagérer, que la gestion de l'utilisation et de l'exploitation des espaces sportifs à l'U de M, appartient très avantageusement au S des S.

Le S des S possède la haute main sur les rentrées d'argent supplémentaires pouvant être générées. Il faut se poser ici la question de fonds sur l'équité et la justesse des imputations (S des S) et ce, compte-tenu des périodes réquisitionnées (± 70%) et utilisée (40%). A ce propos, le tableau 3 que l'on retrouvera en annexe D, illustre fort bien l'évolution des budgets de 1981-82 à aujourd'hui. D'un seul coup d'oeil, il est facile de constater la progression toujours croissante des revenus et dépenses des SAE et du S des S. On remarquera que les imputations (SIES et DI)

chargées au S des S. étaient plus élevées en 1981-82 qu'en 1987-88. Il apparaît donc évident que les résultats de la gestion étudiante ont surtout permis de mieux financer leurs propres services (incluant le S des S) que de financer le CEPSUM. A preuve, que l'on est jamais mieux servi que par soi-même.

Les entretiens que j'ai eus avec de nombreux responsables (universités et Cegeps), de programmation et d'administration sportive ainsi que la lecture de plusieurs documents d'appui, m'ont convaincu de la nécessité de reviser en profondeur les missions, les objectifs et les interventions des SAE et du S des S. Notre façon de faire à l'U de M est unique et marginale, et il semble évident que nous aurions avantage à modifier certaines orientations pour améliorer le mode de financement de nos acquis sportifs, ainsi que les moyens pour le faire.

Enfin, il faut bien comprendre que sans perdre de vue les responsabilités institutionnelles envers la communauté étudiante, il est impératif de négocier franchement un nouvel accord avec la Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal (FAECUM) et les SAE, concernant la gestion et plus particulièrement, les moyens utilisés pour atteindre des objectifs qui sont compatibles avec les missions.

4.1.3 Le Service des installations et des équipements sportifs (SIES)

Les principales missions du SIES sont:

- Gérer l'utilisation des espaces et des équipements compris dans le CEPSUM, en conformité avec les politiques de l'Université, tout en permettant au DEP et au S des S de réaliser leurs programmes respectifs.
- Favoriser l'utilisation maximale des locaux et une entrée additionnelle des revenus en provenance de certaines clientèles clairement identifiées.

Le SIES est constitué d'un directeur, d'un adjoint au directeur, de 3 contremaîtres, de 2 régisseurs, de 15 préposés aux installations, de 10 préposés au prêt d'équipement, de 3 préposés au ménage, de 2 concierges appariteurs, de 3 secrétaires et d'environ 30 employés surnuméraires.

Force est d'admettre que l'une des missions du SIES, soit la rentabilisation financière du CEPSUM, n'a pas été réalisée à ce jour de la lettre. En effet, depuis la création du SIES en 1976, ses dirigeants se sont d'abord et avant tout, concentrés sur la gestion de l'utilisation des espaces et des services de toute nature, à être rendus au DEP et au S des S, en vue de la satisfaction maximale de

leur programmation respective. Le SIES possédait une infrastructure pour apporter un support logistique aux locataires (DEP et S des S), mais n'était pas muni de ressources spécialisées pour vendre les plateaux du CEPSUM. D'autre part, le dynamisme ainsi que les moyens que possédaient le S des S, ont fait en sorte que cette unité des SAE s'est emparée progressivement de la quasi totalité des plages horaires **vendables** au CEPSUM, avec le résultat que l'on connaît.

Il est important de signaler que le SIES ne peut louer de plateaux à des organismes extérieurs qui viennent faire de la programmation sportive. Tout ce qui a trait à la programmation intérieure et/ou extérieure, relève du S des S. Cet accord à base historique ne se justifie pas comme tel, mais il fait tout de même partie intégrante d'une façon de faire qui ne contribue pas au respect des missions dans un contexte fort différent d'il y a dix ans.

On peut aussi affirmer que les actions du SIES sont tributaires des besoins exprimés par le DEP et le S des S. En conséquence, le SIES n'a pas nécessairement le contrôle sur l'expression de leurs besoins et encore moins sur leur planification, compte tenu de l'appartenance autonome et distincte de ces deux entités.

Il faut aussi reconnaître qu'actuellement, il y a duplication entre certains mandats confiés au S des S et au SIES, ce qui contribue à un dédoublement des structures et également des coûts d'opération. Chacun défend du mieux qu'il peut sa chasse gardée, de crainte d'y perdre au change. Cette dynamique ne contribue certes pas au développement du CEPSUM.

En terminant, j'aimerais informer le lecteur d'une réflexion soumise par le Comité de rééquilibre budgétaire (CREB), au Comité de direction des SAE (CODISAE), en février 1981:

> "D'autre part, une hypothèse plus générale de réorganisation administrative a été tout récemment émise par le comité chargé de l'étude de nouvelles stratégies de gestion pour les équipements sportifs. Ce comité devant présenter son rapport, nous nous bornerons à citer les grandes lignes de cette hypothèse, qui suppose un nouveau partage des tâches entre le SIES, le DEP et le S des S. Il s'agirait en effet pour ce dernier de ne s'occuper que de la programmation étudiante en laissant au SIES la tâche de rentabiliser les équipements par la mise sur pied d'un programme et de structures d'accueil destinées à la clientèle extérieure (abonnés). Cette mesure permettrait de réduire de plus d'un million de dollars les imputations du Service des sports. Il perdrait évidemment presqu'autant en revenus mais son budget total de dépenses serait radicalement diminué, mesure très appréciable dans un contexte inflationniste.
>
> Cette hypothèse devrait donner lieu à des études plus poussées mais apparaît tout de même très prometteuse à ce stade."

On ne s'étonnera pas que cette hypothèse n'ait pas trouvé preneur. Aujourd'hui, il me semble plus que justifié de réouvrir ce dossier sur lequel repose dans une large mesure la problématique du financement du CEPSUM.

4.2 Financement

4.2.1 Financement - DEP

Le fonctionnement du DEP est assuré par le budget régulier de l'Université et il est de l'ordre de 3,301,370$ (1986-87) incluant imputations DI)[1]. Il faut ici se rappeler que le DEP paie 50% des frais d'immobilisation du CEPSUM, ce qui représente une somme de 1,176,937$ (incluant imputations DI). Nous ne discuterons pas ici du montant de l'enveloppe budgétaire du DEP (1,913,409$), lequel sert en grande partie à payer des salaires. Ce montant n'influence pas directement le financement du CEPSUM, puisque c'est l'institution par le biais d'un budget hors CEPSUM (départemental), qui paie la note.

Le montant de 1,176,937$ par contre, sert à couvrir la moitié des imputations totales pour le fonctionnement **physique** du CEPSUM. Ceci inclut les frais de chauffage, climatisation, entretien ménager, services techniques (plombier, serrurier, menuisier, etc.) ainsi que l'utilisation des plateaux sportifs des salles et des services qui s'y rattachent.

---

1. DI: Direction des immeubles.

- Considérant que le DEP n'offre que 2 trimestres de cours réguliers annuellement (2 x 15 sems) = 30 s.
- Considérant que la clientèle totale du DEP ne représente que 66% étudiants.
- Considérant que le DEP opère de façon régulière du lundi au vendredi, de 8:20 à 17:30.
- Considérant que le DEP n'utilise que 3.5% des plateaux sportifs annuellement (voir document en annexe E).

La facture du DEP pourrait donc être:

1,176,937$ x*2 x 3.5% = 82,386$

---

*: Le multiplicateur de 2 est calculé en supposant que le DEP est seul et paie donc 100% des imputations, soit: 2,353,874$.

Il est bien sûr que ce raisonnement est artificiel, et de plus, ne tient pas compte du contexte ainsi que des nombreux avantages que retire le DEP à loger dans un super complexe sportif. Parmi ceux-là, mentionnons en autres, les laboratoires, la bibliothèque, le secrétariat, la qualité des installations sportives, etc.

Nous pouvons tout de même nous poser la question à savoir si une facture de 82,386$ ou de 1,176,937$ se justifie comme telle.

Force est d'admettre que si le CEPSUM appartenait à une corporation autonome et que le DEP louait des locaux avec tous les services complémentaires (laboratoires, bibliothèque, secrétariat, bureaux), la facture dépasserait les 82,386$ mais de combien réellement? Le double, le triple?

Dans une évaluation de ce genre, où l'on cherche une formule équitable, il faut aussi prendre en considération que le DEP choisit prioritairement ses périodes de jour, durant la semaine. D'autre part, il faut admettre que le DEP est un co-locataire privilégié du CEPSUM. Ce principe est d'ailleurs à l'origine de la formule de financement (historique) moitié, moitié entre le DEP et le S des S. À bien y penser, ce principe imparfait en soi, qui ne tient pas compte du taux d'utilisation réel, **n'est pas à rejeter**

puisque de toute façon c'est l'U de M qui paie en bout de compte. A mon avis, l'important est de travailler sur les facteurs qui peuvent influencer le prix du loyer du DEP (de l'Université), soit, entre autres, une réduction des dépenses de la DI et des unités abritant le CEPSUM et/ou une majoration des revenus d'exploitation au profit de l'institution.

Nous y reviendrons.

4.2.2 Financement - S des S

Le fonctionnement du S des S est assuré par un budget (1986-87) de dépense de l'ordre de 2,761,846$. Les revenus externes constituent une somme de 1,093,000$ et la différence, soit 1,668,354$, est absorbée par environ 40% de la combinaison des cotisations étudiantes et de la subvention du MESSQ[2].

Le S des S appartient à la structure des Services aux étudiants (SAE) et son budget est déterminé par ce dernier. Vous trouverez d'ailleurs à l'intérieur du tableau 3 (p.169), le sommaire des revenus et celui des dépenses pour la direction des SAE pour l'année 1986-87. Notre intérêt se centrera essentiellement sur le S des S. Notons que ce dernier a le mandat de s'autofinancer et il reçoit la contribution partielle des étudiants et du MESSQ pour ce faire. De plus, une large part de revenus externes vient compléter son budget.

Tout comme le DEP, le S des S paie 50% des frais d'immobilisation du CEPSUM, ce qui représente un montant de 1,176,937$. Nous avons dit que ces argents servent à couvrir la moitié des imputations totales pour les opérations, ceci représentant la somme des dépenses du Service des ins-

---

2. MESSQ: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Science du Québec.

tallations et des équipements sportifs (SIES) et de la Direction des immeubles (DI), affectée au CEPSUM.

- Considérant que le S des S opère sur 3 trimestres, le trimestre printemps/été se trouvant allégé.

- Considérant que le S des S récupère presque la totalité des périodes laissées vacantes durant le jour.

- Considérant que le S des S opère de façon régulière du lundi au vendredi inclus, de 17:30 à 23:30 et le samedi et dimanche de 8:45 à 22:30.

- Considérant que le S des S **utilise** plus de 40% des plateaux sportifs annuellement (voir document en annexe E).

La facture réelle pourrait donc se chiffrer à:

1,176.9375 x 2 x 40% = 941.5505

---

*: Le multiplicateur de 2 s'applique si le S des S est seul à payer.

Dans le même esprit que tantôt, nous convenons que ce raisonnement est artificiel et de plus, fait abstraction du contexte, ainsi que des multiples avantages que retire le S des S à loger dans un complexe sportif de premier ordre. Parmi ceux-là, mentionnons entre autres, le fait de centraliser toutes ses activités sous un même toit, le fait d'avoir un système de réservations téléphoniques sur place, un personnel s'occupant du confort, de l'hygiène, de la sécurité, de la location des cases, des informations, etc., des installations et des équipements modernes... L'ensemble de ces services est compris directement à l'intérieur des imputations du S des S.

La question demeure entière, combien cela vaut-il réellement? Le double, le triple?

Tout comme pour le DEP, il est difficile d'évaluer avec précision les montants rattachés aux coûts et aux bénéfices externes (externalités).

Nous allons maintenant regarder de plus près la provenance des revenus et des coûts au S des S.

4.2.2.1 Les revenus

4.2.2.1.1 Clientèle étudiante

La clientèle étudiante à l'Université de Montréal (incluant HEC et Poly), se chiffrait en 1986-87 à 45,171. Ce nombre représentait les étudiants réguliers (temps plein et temps partiel). Par contre, selon le mode de calcul actuellement en usage au Ministère, ce nombre équivaut pour 1986-87 à environ **38,083** étudiants à temps complet. Les cotisations étudiantes aux SAE ainsi que la subvention du MESSQ aux SAE, sont donc calculées en fonction du chiffre de 38,083.

Ainsi chaque étudiant à plein temps paie par le biais d'une taxe dans ses frais de scolarité, l'équivalent de 103$ annuellement pour bénéficier des SAE. De plus, le MEQ injecte un montant de 57,85$ pour chaque étudiant à plein temps dans le budget des SAE. Les deux combinés représentent un total maximum de 160,85$ par individu, par année.

Tous les étudiants à plein temps paient une proportion d'environ 42% de leur cotisation au Service aux étudiants, pour obtenir le droit de bénéficier des installations et des services sportifs. Chaque étudiant paie donc par le biais d'une taxe **universelle**, un montant de 43$ annuellement pour avoir accès au CEPSUM. Le différentiel,

soit 23,12$ par étudiant, est défrayé par la subvention du MEQ.

Il est important de signaler qu'une proportion restreinte , soit environ 30% de l'ensemble des étudiants, utilisent les services et les installations du complexe sportif. On ne laisse pas le choix aux individus de s'abonner ou non au CEPSUM. Dans ce cas, les SAE mieux que les individus prétendent savoir ce qui est bon pour ces individus. Enfin, l'étudiant qui paie de sa poche 43$ annuellement pour faire de l'activité sportive, s'en tire à bon compte. Sur un marché privé, il devrait payer au moins 270$ pour obtenir les mêmes services. D'autre part, l'étudiant qui débourse (sans son consentement) 43$ et qui ne fait pas d'activité physique, risque de trouver pour sa part que la taxe est injuste. L'efficacité pour les SAE n'a donc rien à voir avec l'équité (selon la majorité).

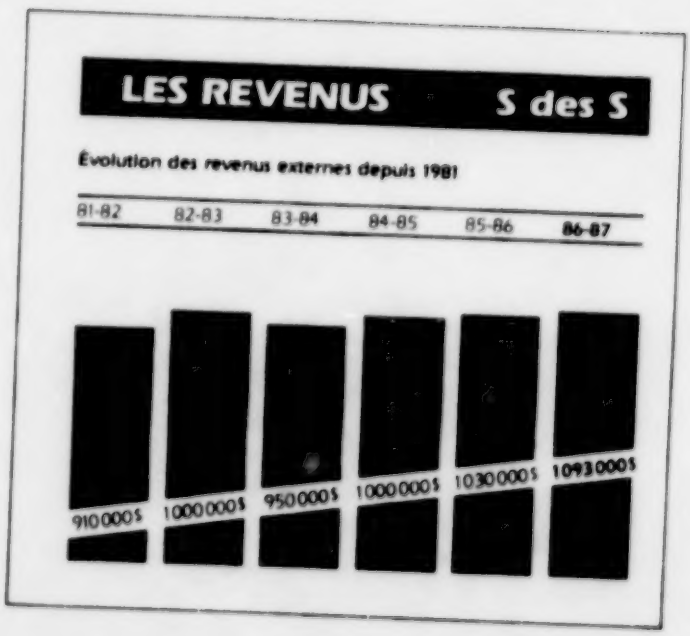
Aux dires de M. Sébastien Richard, ex-délégué général des SAE, l'**universalité** des cotisations étudiantes pour assurer une partie du financement du S des S est fondamentale. Ce principe constitue un élément incitatif à utiliser le CEPSUM pour tous les étudiants. Même si l'activité physique ne représente pas un bien, dit essentiel: (ex.: la santé), il n'en demeure pas moins qu'il est normal et légitime que tous les étudiants participent financièrement à la mise en place et au maintien de programmes, d'installations

et d'équipements sportifs sur le campus."

4.2.2.1.2 Clientèle non-étudiante

La clientèle non-étudiante représente une des sources importantes de revenus pour le S des S. Le tableau qui suit nous permet de constater l'évolution des revenus externes depuis 1981-82.

4.



Nous soupçonnons que l'objectif de 1.093,000$ atteint l'an dernier, peut être dépassé à condition de revoir et de modifier la structure d'abonnements, d'offrir un meilleur horaire d'accessibilité aux plateaux sportifs, de modifier la nature des certains services, etc.

4.2.2.2 Programmation sportive

Lorsqu'on parle d'analyse pour faire diminuer la masse budgétaire ou pour faire accroître les revenus, il est important de considérer les faits suivants:

La programmation sportive du S des S est préparée d'abord en vue de satisfaire les besoins étudiants et non de financer le CEPSUM. Ainsi une approche plus commerciale plus agressive de la programmation sportive viendrait déranger sérieusement la philosophie communautaire des SAE. Etant donné la diminution du nombre d'abonnés en 1985-86 et 1986-87, le nombre de périodes disponibles de plateaux sportifs pour les étudiants s'est donc potentiellement accru. Les administrateurs à la direction de l'Université ont-ils vraiment à coeur la rentabilité financière du CEPSUM ou veulent-ils d'abord satisfaire les désirs des étudiants? En somme, sont-ils prêts à acheter la paix aux dépens de la rentabilité financière? Nous semblons ici en face d'une problématique plus politique qu'économique.

4.2.2.3 Les coûts (déboursés)

Etant donné que les coûts sont constitués en très grande partie par les salaires, il nous semble inopportun d'analyser de façon exhaustive ce vecteur, compte tenu des conventions collectives et des protocoles en vigueur. La diminution des coûts peut donc s'effectuer de deux façons:

a) lorsque les gens prennent leur retraite, décèdent ou décident de changer d'emploi, la direction du service peut évaluer l'opportunité de ne pas combler ce poste;

b) en utilisant davantage les étudiants du Département d'éducation physique qui pourraient, sous la supervision d'un professeur ou d'un professionnel du S des S réaliser des stages ou des travaux pratiques au CEPSUM. Ces étudiants remplaceraient alors du personnel surnuméraire payé. Le complexe sportif représente en quelque sorte un **hôpital universitaire** où la clientèle pourrait recevoir un service de première qualité, tout en permettant aux étudiants d'acquérir l'expérience requise pour une intervention autonome suite à leur formation de 1er et de 2e cycles. Les initiatives de ce genre se font malheureusement trop discrètes au CEPSUM.

4.2.3 Financement - SIES

Le fonctionnement du SIES est assuré par un budget de 2,873,259$ (incluant imputations totales de la DI), payé à 50-50 par les loyers chargés au DEP et au S des S. Ce montant sert à permettre aux deux entités de programmation de bénéficier de services leur permettant de réaliser leurs programmes respectifs dans les meilleures conditions possibles. A titre d'exemple, mentionnons l'installation des plateaux sportifs, l'acquisition et l'entretien des acquis sportifs, le prêt d'équipements, le chauffage, etc...

4.2.3.1 Les revenus

Le SIES peut louer à des groupes extérieurs pour **fins de non-programmation** des périodes laissées libres par le DEP et le S des S. Ces périodes se retrouvent fréquemment sur des horaires non désirés des clients. Ceci explique en grande partie les raisons pour lesquelles le SIES ne réalise (1986-87) qu'environ 150,000$ de revenus annuellement. Il sera intéressant de consulter le tableau 5 pour s'informer de l'évolution des revenus au SIES de 1981-82 à aujourd'hui. Une remarque s'impose: cette progression s'est effectuée en tenant compte d'une part de la réduction d'environ 18% des effectifs en personnel de 1981-82 à 1986-87 et d'autre part du fait que le SIES ne dispose pas à ce jour d'une personne ressource spécialisée en marketing.

5.

4.2.3.2 Les dépenses

Brièvement, on peut affirmer que le SIES opère avec un budget d'opération inférieur en 1986-87 qu'en 1981-82. Les conséquences de ces coupures draconiennes se font actuellement sentir d'une façon aiguë tant au niveau des ressources humaines qu'au niveau des ressources physiques et matérielles. Par contre, il faut reconnaître que sur "papier" les résultats sont probants.

Le lecteur aura intérêt à consulter le tableau 1 pour s'enquérir de l'évolution des dépenses du SIES. Il faudra aussi noter que les dépenses des SAE et du S des S sont croissantes depuis 6 ans. Il est tout de même étonnant de constater que la cure d'amaigrissement consentie par de nombreuses unités institutionnelles ne semblent pas avoir touché les SAE et le S des S.

4.2.3.3 Le prêt d'équipement

Pendant une dizaine d'années, le complexe sportif de l'Université de Montréal offrait à ses usagers membres (étudiants inclus), la possibilité d'emprunter gratuitement tout l'équipement non périssable dans une cinquante de disciplines.

Exemple:

- équipement complet de hockey sauf les patins;
- raquettes de tennis, racquetball...;
- short, chandails, espadrilles, serviettes, bas, support athlétique...;
- ballons de toutes sortes;
- skis, bottes, bâtons...;
- casques de bain, costume de bain;
- karategi, survêtement, etc...

À ma connaissance, aucun centre sportif en Amérique du Nord n'offrait un service aussi luxueux. Ce service avait pris naissance en 1971. On disait alors que le fait de prêter l'équipement inciterait et favoriserait la pratique de l'activité physique.

Ce service existe toujours à la différence qu'il y a depuis 5 ans un ticket modérateur du type suivant:

a) On paie 50c la pièce d'équipement louée ou

b) On s'abonne comme membre du prêt d'équipement au prix de:

10$	trimestriel
17$	trimestriel-double
25$	annuel

Cette formule de tarification a rapporté plus de 80,000$ l'an dernier. Ceci a contribué à défrayer en partie le renouvellement des équipements sportifs achetés.

Par contre, l'opération du prêt d'équipement a coûté 330,000$ en salaires. Ceci inclut 11 employés réguliers, le temps supplémentaire (samedi et dimanche), ainsi que le personnel surnuméraire. Ces employés ont comme fonction de prêter le matériel, de le contrôler au retour, de l'entretenir (laveuse, sécheuse) et de le réparer.

Deux questions se posent ici:

- Avons-nous les moyens de conserver ce service utile et agréable mais non d'une absolue nécessité?

- Que faisons-nous des 11 travailleurs syndiqués qui ont la sécurité d'emploi?

Une sérieuse réflexion sur cet aspect doit être amorcée par les gestionnaires du CEPSUM afin d'analyser la vocation de ce secteur et de l'adapter s'il y a lieu à la réalité de 1987.

3. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Ce chapitre traitera:

- de la structure organisationnelle des trois entités avec leur rattachement hiérarchique et de leur lien avec la gestion du CEPSDM.

- Nous apporterons aussi une précision sur la structure de participation étudiante.

Note au lecteur:

L'auteur va reprendre les principaux éléments d'un document d'analyse qu'il soumettait au Vice-recteur aux études, le 10 janvier 1986.

L'auteur désire aussi souligner la contribution de M. André Huneault (directeur du SIES de 1976 à 1982) dans la réflexion qui sous-tend l'analyse qui suit.

5. PREAMBULE

Il m'apparaît important de signaler au lecteur que le protocole de gestion CEPSUM a été signé le 13 mai 1981. Actuellement, nous sommes toujours régis par ce même protocole. Comme le signale M. André Huneault, dans son mémorandum du 28 avril 1982 (Annexe F), il n'y a pas eu de direction au sens de l'**Organisation CEPSUM** et je le cite:

> "Toutefois, l'expérience de la dernière année fait ressortir clairement que le Comité de direction du Cepsum qui a été mis en place par le présent protocole, a davantage joué un rôle de concertation plutôt qu'un rôle de direction. En effet, compte tenu des missions particulières et de l'autonomie de chacune des trois entités, il appert utopique de prétendre qu'un comité de direction peut donner des directives à l'une ou l'autre des composantes."

Nous sommes donc en présence d'un comité de **concertation** qui travaille à la recherche d'un consensus pour rejoindre les objectifs fixés dans le protocole de gestion du CEPSUM.

Au fil des ans, chacune des entités a modifié d'une manière plus ou moins significative ses activités afin de mieux remplir ses missions spécifiques. Les trois entités se sont concertées essentiellement sur la gestion du CEPSUM et ce, en fonction de leurs missions respectives.

Deux des principaux objectifs énoncés dans le protocole de gestion, **soit la rentabilitsation des installations et la complémentarité entre les ressources humaines**, n'ont pas été pris en charge prioritairement par l'une ou l'autre des entités. Il en découle que ces objectifs n'ont été que partiellement atteints, considérant les grandes possibilités du CEPSUM à cet égard.

5.1 Etat de la question et problématique

Nous avons fait état que deux objectifs prioritaires contenus dans le protocole n'ont été que partiellement atteints. Nous sommes donc en présence de deux **inefficacités**, soit la rentabilisation du CEPSUM et la complémentarité entre les ressources humaines.

Nous savons que les missions des trois entités sont conflictuelles à certains égards. Que dire de leur structure organisationnelle? Qui fixe les orientations? Qui prend les décisions? L'autonomie de chacune des entités administratives constitue-t-elle en soi une difficulté à l'atteinte des objectifs prioritaires?

Bref, l'**Organisation CEPSUM** ne rejoint pas les concepts d'efficacité et d'efficience puisque celle-ci n'existe même pas au sens strict du terme.

5.2 Structure de participation étudiante

Notre propos ne sera pas d'entrer dans les détails de cette structure, mais bien de la situer dans l'ensemble de la gestion aux SAE, au S des S et, plus particulièrement, au CEPSUM.

On entend souvent dire que les étudiants ont trop de pouvoirs à l'U. de M. Deux choses sont à retenir: premièrement, l'institution a reconnu et validé officiellement ce type de représentativité étudiante; deuxièmement, les étudiants ont bien utilisé les leviers mis à leur disposition et ils assument un leadership incontestable dans de nombreux dossiers. Ceci étant dit: où sont donc les problèmes?

Personnellement, la problématique est davantage reliée aux [illegible] et aux juridictions qu'à la structure. Le tout repose sur une question d'orientation et d'encadrement. Ce type d'intervention ne peut venir d'ailleurs que du vice-recteur responsable du dossier, du directeur des SAE ainsi que du directeur des S des S et du SIES, qui possèdent tous les pouvoirs pour influencer les orientations et pour s'assurer que les moyens et les objectifs soient congruents avec les missions.

Que les étudiants gèrent leurs propres argents nous semble normal et légitime. Que ces mêmes étudiants déterminent les règles du jeu concernant des activités de programmes à la collectivité et au grand public, il y a une marge. Cette marge s'élargit lorsqu'on parle non seulement de philosophie d'action mais de revenus directs et de financement.

La solution à mon point de vue, serait que les étudiants s'occupent de leurs affaires **étudiantes** et qu'ils paient des imputations proportionnelles aux espaces réquisitionnés, et ce en fonction des heures de pointes utilisées. Ce sujet devrait faire l'objet d'une négociation bipartite, suivie d'un protocole d'entente qui assurerait le respect des accords intervenus.

5.3 Structure - Le département d'éducation physique

Le DEP relève directement du vice-rectorat aux études et aux affaires étudiantes. Nous avons expliqué au chapitre 4.1.1. que la structure organisationnelle ainsi que la raison d'être du DEP font qu'il nous apparaît difficile de les associer directement à la gestion du CEPSUM. En effet, le Département vient chercher au CEPSUM et plus particulièrement au SIES un support logistique. Il doit donc être perçu comme un locataire privilégié.

5.4 Structure - Le Service des sports

Le S des S. appartient à une structure organisationnelle se trouvant à l'intérieur d'une super structure des Services aux étudiants (SAE), laquelle renferme six autres entités (voir tableau E). Les SAE relèvent directement du vice-rectorat aux études et aux affaires étudiantes.

6. Structure organisationnelle - SAE

DIRECTION DES SAE

Service des sports	Services socio-économiques	Service d'animation culturelle
Service de santé	Service d'orientation et de consultation psychologique	Service de pastorale

Les surplus budgétaires d'une entité sont versés à la Direction des SAE qui, elle s'en sert pour éponger les déficits de ses satellites. Le Service des sports et le Service de santé sont les deux seule services ayant annuellement des surplus **contrôlés**.

J'utilise ici le terme **contrôlé** dans le sens où le Service des sports met la pédale douce sur ces initiatives, potentiellement rentables puisque ces argents servent à financer les SAE et non le CEPSUM. Il est bien connu que le S des S pourrait, en adoptant une approche plus commerciale et plus agressive dépasser largement ses actuels revenus. Il y a donc **anguille sous roche**. Enfin, il y a dans cette structure un vice inhérent. Nous y reviendrons plus tard.

Les autorités de l'institution vont devoir un jour se pencher sérieusement sur l'importance accordée à la rentabilité financière ainsi qu'à la place que doit occuper les SAE à l'U. de M., que certains d'ailleurs prétendent luxueux et démesurés. Nous savons qu'une approche plus commerciale de la programmation sportive viendrait déranger sérieusement la philosophie communautaire des SAE. Il y a certes une solution (moyen terme) adaptée à la nouvelle réalité économique. **Une structure administrative où l'on retrouverait le moins de gens en conflit d'intérêts devra être analysée.**

Un mot aussi sur la complémentarité qui fait défaut. A ce chapitre, nous pouvons comparer le CEPSUM à un hôpital universitaire où la clientèle pourrait recevoir un service de première qualité, tout en permettant aux étudiants d'acquérir l'expérience requise pour une intervention autonome, suite à leur formation de 1er ou de 2ème cycle.

D'autre part, le service à la clientèle, le marketing, la perception des argents pour ne nommer que ces trois aspects, pourraient être mis en commun au 5 des 5 et au SIES. Présentement, étant donné la structure, chacun travaille pour soi, c'est-à-dire représente son unité et se soucie très peu de L'Organisation CEPSUM.

5.5 Structure : Le Service des Installations et des équipements sportifs

Le SIES relève directement du vice-rectorat aux études et aux affaires étudiantes. Nous avons expliqué au chapitre 4.1.1 qu'il y a duplication entre certains mandats confiés au S des S et au SIES, ce qui contribue à un dédoublement de structure et également des coûts d'opération.

Enfin, ajoutons que le SIES pas plus que les deux autres unités, n'a le pouvoir de diriger l'**Organisation CEPSUM**, sinon la sienne.

Nous allons maintenant exposer dans une perspective de **management**, quelques hypothèses de structures organisationnelles, en vérifiant l'efficacité et l'efficience de ces structures. **L'Organisation** et sa raison d'être demeureront au centre de toute l'analyse, puisque c'est celles-ci qui ont motivé la démarche.

5.6 Hypothèses de structures organisationnelles

5.6.1 Structure organisationnelle "A"

A) Structure actuelle, c'est-à-dire, gestion collégiale par le DEP, les 5 des 5 et le SIES

Elle a prouvé, depuis quelques années, son inefficacité et son inefficience. En effet, lorsque les unités se représentent en fonction d'elles-mêmes et non en fonction de L'Organisation, la finalité peut difficilement être atteinte. Etant donné qu'il n'y a pas de prise de décision à l'intérieur d'une telle structure, on peut se questionner sur la pertinence d'un comité de direction. On peut convenir qu'il a sa raison d'être pour transmettre de l'information et effectuer des échanges de services dans la mesure où les partenaires sont consentants.

L'actuel comité de direction est constitué de deux représentants de chacune des entités. Comme je le mentionnais précédemment, les missions de chacun des intervenants sont tout à fait différentes. Ce faisant, nous nous retrouvons inévitablement en conflit d'intérêts lorsqu'il y a une décision à prendre touchant L'Organisation CEPSUM. Même si l'autonomie des trois entités est assurée, l'expérience a prouvé que cette structure est angélique. En terme de management, la structure actuelle est inadéquate mais elle n'est pas catastrophique. En effet, les trois partenaires du CEPSUM ont su trouver, au fil des années, des solutions

de compromis qui se sont traduites par une relative harmonie.

Précisons que depuis le mois de février 1987, la direction du SIES est assumée par le directeur du S des S, qui cumule présentement deux postes distincts. Le fait que le même individu soit à la tête des deux unités va certes favoriser une plus grande complémentarité des ressources et possiblement une meilleure rentabilité du CEPSUM. C'est à voir...

Une chose est évidente, le directeur du S des S et du SIES se retrouve actuellement dans une situation potentielle de conflits d'intérêts. Cette façon de faire demeure pour le moins hybride et saugrenue. Toutefois, elle contribuera, nous l'espérons, à amoindrir les inefficacités et les inefficiences décrites précédemment.

5.6.2 Structure organisationnelle "B"

B) Formation d'un super service des sports sous l'autorité des SAE, avec le mandat de gérer les installations et les programmes sportifs, selon la politique de financement des SAE, tout en reconnaissant la priorité du DEP (moyennant une imputation des coûts d'opération) pour l'utilisation des installations. Cette structure implique la disparition du SIES comme telle.

Elle risque d'être efficace mais inefficiente. En effet, l'idée de fusionner le S des S et le SIES m'apparaît une excellente solution pour assurer que les objectifs de rentabilité et de complémentarité soient assurés. Ceux-ci favoriseraient l'efficacité puisqu'ils partageraient alors la même mission. Je crois personnellement que l'on ne doit pas compter sur le DEP dans l'atteinte de ces objectifs, puisque son mandat d'enseignement et de recherche se marie difficilement avec les intérêts d'ordre financier ou communautaire. Le DEP, à mon sens, doit être traité comme un locataire privilégié possédant une certaine marge de manoeuvre mais étant aussi encadré de balises qui éviteront les abus. La gestion du CEPSUM serait donc confiée au super service des sports, sous l'autorité des SAE.

Il y a cependant une ombre au tableau. Dans les normes budgétaires et la réglementation des SAE, il est dit que les surplus budgétaires des services servent à financer les déficits des partenaires, tels les services socio-économiques, le service d'orientation et de consultation

psychologique, les services juridiques, etc. Le Service des sports devient alors la vache à lait des autres. On comprendra alors le manque de motivation des professionnels à mettre sur pied de nouveaux programmes payants dont les profits seront versés aux autres. La structure organisationnelle des SAE crée un sérieux handicap puisqu'elle favorise l'atteinte d'un objectif mais en même temps freine le dépassement de cet objectif, puisque les bénéfices ne profitent pas à l'organisation même, génératrice de ces argents.

Cette solution pourrait être éventuellement retenue à condition que le S des 5 ne relève plus des SAE. La structure organisationnelle permettrait alors l'efficacité et l'efficience puisque tous les moyens rationnels pourraient être mis en oeuvre afin d'atteindre un objectif élevé. Ces efforts serviraient alors l'Organisation CEPSUM.

5.6.3 Structure organisationnelle "C"

C) Formation d'une Direction du CEPSUM, sous l'autorité du Vice-Rectorat à l'administration, avec le mandat de gérer les installations et les programmes sportifs, selon la politique de financement des entreprises auxiliaires, tout en reconnaissant la priorité du DEP (moyennant une imputation des coûts d'opération) pour l'utilisation des installations. Cette structure implique un élargissement du mandat actuel du SIES pour englober la programmation sportive. Elle signifie toutefois la disparition du Service des sports comme entité membre des SAE. Ce type de structure est actuellement en place à l'Université de Sherbrooke et à l'Université McGill.

Cette structure permettra l'efficacité et l'efficience. En effet, une direction unique du CEPSUM évitera les luttes de pouvoirs stériles et les chasses gardées qui n'ont rien à voir avec les missions identifiées au départ.

A l'intérieur d'une formule de ce genre, la rentabilité et la complémentarité sont assurées, puisque cette nouvelle organisation travaillera dans l'intérêt du développement du complexe sportif. Nous pourrons alors envisager l'autofinancement amélioré du CEPSUM.

Depuis plus d'une douzaine d'années, le S des S a tenté en vain de se retirer des SAE. Des pressions sont venues de partout, entre autres, des étudiants, des professionnels du S des S, des usagers. Rien à faire. La direction de l'institution semble croire que pour le bien-être de l'ensemble des SAE, le S des S doit demeurer à l'intérieur de la structure. Ce faisant, elle empêche possiblement l'éclosion de l'énorme potentiel que représente le CEPSUM.

5.6.4 Structure organisationnelle "D"

D) Formation d'une Direction du CEPSUM sous l'autorité du Vice-Rectorat à l'administration, avec le mandat de gérer les installations et les programmes sportifs, selon la politique de financement des entreprises auxiliaires, tout en reconnaissant la priorité du D.E.P. et du S des S (moyennant une imputation des coûts d'opération) pour l'utilisation des installations. Le S des S demeurerait à l'intérieur des SAE en s'occupant presqu'exclusivement d'une programmation pour les étudiants. Ce type de structure est actuellement en place au CEGEP Bois-de-Boulogne.

Cette structure permettra l'efficacité et l'efficience. Tout comme dans le cas de la structure précédente (voir C), il y aurait une direction unique du CEPSUM qui serait assurée par le SIES qui prendrait en charge le dossier de l'exploitation du centre sportif.

Le DEP et le S des S deviendraient alors des locataires privilégiés qui réquisitionneraient des espaces auprès du SIES et qui payeraient un loyer en conséquence.

5.6.5 Structure organisationnelle "E"

E) Formation d'un conseil d'administration regroupant des représentants de l'Université, du monde socio-économique et des usagers, selon les modalités à établir. Le CA recevrait le mandat de veiller à la saine gestion des installations et des programmes sportifs selon les politiques institutionnelles.

Elle favorisera l'efficacité et l'efficience. En effet il est de la plus haute importance de retrouver au sein de ce conseil, des décideurs qui ne peuvent être en aucun moment en conflit d'intérêts. C'est dans cet esprit que je cite M. Louis H. Roquet:

> "Un conseil d'administration ne gère pas. Commençons par un paradoxe. Quoique en dise la loi, un conseil d'administration ne gère pas et ne devrait jamais gérer. Il ne s'agit pas ici d'une querelle de mots, mais d'une réalité plus fondamentale. En effet, le conseil d'administration n'a rien à voir avec ce qu'on appelle traditionnellement la gestion, le management ou la direction."

plus loin il continue:

> "Mais si le conseil ne dirige pas, s'il ne gère pas, que fait-il donc? C'est très simple: le conseil juge. Le conseil ne formule pas de plans: il évalue, corrige, amende des plans qui lui sont présentés, à sa demande, par la direction générale. Le conseil ne dirige pas l'organisation mais il évalue, il juge la façon dont les cadres supérieurs de l'organisation dirigent celle-ci."

et il pose de façon remarquable les conséquences de cette distinction:

> "La distinction entre gérer et juger n'est pas une distinction mineure, elle est cruciale. Si le conseil d'administration dirige, s'il se mê-

> le de mise en oeuvre, s'il s'ingère dans des domaines qui devraient normalement être du ressort de la direction de l'organisation, il devient en même temps juge et partie."

En terminant, nous devons retenir que les 3 entités: DEP, 5 des 5 et SIES demeureraient en place avec des missions relativement similaires et elles relèveraient du CA. Un CA étant juge favoriserait le plein essor du CEPSUM.

Advenant le maintien, fort probable du 5 des 5 à l'intérieur du SAE, le CA pourrait favoriser de nombreux projets émanant du SIES et ce, dans l'intérêt même de l'Organisation CEPSUM.

5.6.6 Structure organisationnelle "F"

F) Remise du CEPSUM entre les mains d'une corporation autonome qui aurait le mandat d'en assurer sa rentabilité financière.

L'Université se départirait en définitive de ses installations et de ses équipements sportifs. La gestion en serait alors confiée à un corps autonome.

On comprendra ici, qu'une telle décision ne peut venir que du législateur. On peut aussi supposer que cela favoriserait l'efficacité et l'efficience.

Enfin, cette solution privatise en quelque sorte le CEPSUM et modifie totalement les règles du jeu existantes concernant le financement du complexe sportif.

5.7 Solutions proposées

5.7.1 L'Idéal - Structure organisationnelle "C" ou "D"

L'idéal serait certes, l'intégration totale des structures du S des S et du SIES. Par ailleurs, nous comprenons que pour des raisons politiques, c'est-à-dire, à cause de la présente structure de participation étudiante, il n'est pas question que l'Université remette officiellement la gestion des programmes (S des S) et des acquis sportifs (SIES) entre les mains des étudiants. Une question se pose ici:

Avons-nous pris le temps de s'asseoir avec les étudiants (FAECUM) et d'envisager la possibilité d'un nouvel arrangement en ce qui concerne la formule de représentativité sur les comités de gestion ainsi que les mécanismes de pouvoirs décisionnels. Dans le cas où la réponse est négative, nous aurions tout intérêt à tenter de re-négocier un nouveau protocole.

L'auteur suggère d'amorcer tout au moins une démarche en ce sens. Nous avons là le devoir collectif d'en vérifier la faisabilité et la viabilité. Cela démontrerait une ouverture d'esprit où les partenaires sont véritablement à la recherche du renouveau et du progressisme.

5.7.2 Statu quo amélioré - Structure organisationnelle "A"

Cette solution constitue un deuxième choix et suggère de conserver l'actuelle structure, qui somme toute n'est pas si mauvaise, dans la mesure où on l'améliore.

La condition du succès demeure à mon avis la prise en charge d'un secteur de **l'exploitation** par le SIES, en prenant bien soin d'y greffer les ressources nécessaires pour s'assurer du taux élevé de réussite de cette initiative. Là encore, les étudiants doivent être partie prenante de ce dossier car ces derniers doivent modifier leurs rôles en se limitant aux **SAE**, au sens strict du terme. Tout cela prendra une **dose de bon sens**.

5.8 Conclusion

Les hypothèses ainsi que les solutions proposées nous décrivent les variantes que l'on peut retrouver à l'intérieur de chacune de ces structures.

La structure de participation étudiante propre à l'Université de Montréal ainsi que l'intérêt, le sérieux et l'engagement enthousiaste des étudiants nous invitent à ne pas bouleverser radicalement et unilatéralement les structures. Néanmoins, il apparaît très clairement que l'on aurait avantage à mieux définir les rôles et les mandats actuels et à évaluer annuellement les orientations et les performances des entités participant au financement du centre sportif.

L'important est de retrouver un type de structure qui favorisera l'efficacité et l'efficience des actions en vue de satisfaire prioritairement l'**Organisation CEPSUM.**

6. COUTS

6. **Ce chapitre traitera:**

- des coûts inhérents à l'opération et à l'exploitation du CEPSUM.

- Nous traiterons également à la notion de contrôle et aussi à l'importance d'établir des centres de coûts où l'on retrouvera l'estimation complète des coûts.

6.1 Coûts - Le Département d'éducation physique

Un survol rapide du tableau 7 (voir annexe G), représentant l'évolution budgétaire de 1981-82 à 1985-86, nous permet de constater que le budget total du DEP (excluant les imputatations) au niveau de dépenses réelles, a connu une croissance annuelle moyenne d'environ 2%. Plus de 95% de ce budget (1985-86) est consacré aux salaires et aux avantages sociaux. On peut ainsi affirmer qu'à moins de disparition de postes, le budget du DEP est relativement incompressib

L'on constatera aussi en consultant le tableau 3 que les imputations SIES et DI sont inférieures aujourd'hui qu'il y a 6 ans. Néanmoins, il apparaît irrégulier que le payeur de ces imputations soit le DEP (l'Université), ne s'intéresse pas davantage à l'ensemble des coûts inhérents à l'opération du SIES et de la DI. Chaque année, on trouve que le loyer chargé au DEP est trop élevé, mais aucune analyse ou évaluation n'est effectuée à ma connaissance pour vérifier la pertinence de ces coûts.

6.1.1 Les abus

Par protocole, le DEP peut utiliser prioritairement tous les locaux, du lundi au vendredi inclus, de 8:20 à 17:30. Etant donné que l'Université paie entièrement la note, que les locaux soient utilisés ou non sur les pério-

des de jour, les étudiants et les professeurs réservent ces locaux et trop souvent, les utilisent à moitié ou pas du tout. Il n'y a personne qui paie directement. Ceci a donc entraîné au fil des ans une mentalité "d'individus gâtés", créée par un système qui encourage l'abus.

5.2 Coûts - Le Service des sports

Un survol rapide du tableau 3 (p.169) représentant l'évolution budgétaire de 1981-82 à 1987-88 nous permet de constater que le budget total du S des S (excluant les imputations) au niveau des dépenses réelles, a connu une croissance annuelle moyenne d'environ 3%. Plus de 90% de ce budget (1986-87) est consacré aux salaires et aux avantages sociaux. Ce facteur contribue à réduire largement la marge de manoeuvre laissée au S des S. Toutefois, il faut ajouter que les nombreux départs qui ont touché l'organisation ces dernières années, ont été remplacés par du personnel régulier et/ou contractuel. Ce phénomène constitue à l'Université de Montréal un cas marginal puisque dans la plupart des unités on compose avec une politique de non-remplacement.

6.2.1 Contrôle des coûts - Imputations

Tout comme pour le DEP la question des imputations (SIES et DI) soulève chaque année des protestations. D'autant plus que depuis 1984-85 le S des S paie en plus des imputations régulières, une facture en sus (cas particuliers) qui s'est élevée en 1986-87 à 175.000$. Somme toute le loyer du S des S représente à ce jour approximativement la moitié de son budget d'opération.

Ajoutons à ces informations, que le loyer chargé au S des S, sert à défrayer 54% de l'ensemble des frais d'opération (SIES et DI) au CEPSUM. Comble d'illogisme, le S des S n'a aucun droit de regard sur les activités du SIES et de la DI. De nombreuses décisions de ces deux entités ont une influence plus ou moins grande sur la qualité et la quantité des services offerts au CEPSUM. A titre d'exemple, si l'entretien ménager n'est pas exécuté à la satisfaction des dirigeants du S des S, les effets négatifs se font ressentir directement sur la clientèle du S des S. Ceci constitue ni plus ni moins un vice inhérent rattaché à la structure organisationnelle.

6.2.2 L'évaluation et le contrôle des coûts

Combien ont coûté (au total) les inscriptions du S des S au trimestre d'hiver 1987? Combien a coûté le programme aquatique au trimestre d'automne 1986? On pourrait allonger la liste sur plusieurs pages. La réponse franche et honnête à ces questions est qu'on ne le sait pas précisément. Voilà donc un problème de taille qui caractérise la plupart des organismes publics, y compris les entités du CEPSUM.

Prenons un exemple:

BUDGET DU S DES S : 87-88

Sujet budgétaire	**Coûts**	**Revenu**	**Net**
-Aquatique (niveau 4)	113,316$	159,758$	46,442$

Pour le S des S, l'activité "Aquatique" génère un profit de 46,442$. Toutefois nous savons fort bien que ce sujet budgétaire représente un déficit (global) et non un surplus. En effet, des coûts réels comme: les sauveteurs, l'entretien de la piscine, l'énergie thermique, etc. ne sont pas comptabilisés. Ces coûts apparaissent au budget du SIES. On voit tout de suite le type de problème que cela pose. On comprendra toute l'importance de faire la fusion SIES et S des S pour favoriser l'obtention de renseignements sur l'estimation complète des coûts, c'est-à-dire sur le coût de revient. Ce principe constitue un élément fonda-

mental pour obtenir de l'information budgétaire essentielle à la prise de décision. L'absence de ces renseignements traduit une grave lacune au niveau de la saine gestion.

D'autre part, il faut reconnaître que les étudiants (comité de gestion) ont démontré ces dernières années un intérêt et une volonté à recevoir davantage d'informations de gestion de la part des administrateurs en place, et aussi d'instaurer des mécanismes de contrôle sur les dépenses. L'implantation d'une budgétisation par objectifs (BPO), lors de la préparation du budget 1986-87, est une démonstration dans ce sens.

Actuellement, le comité de gestion étudiant s'inquiète sur le phénomène de la croissance des coûts des secteurs Administration et Communication/Marketing. Le comité s'interroge sur la légitimité de ces coûts. Selon les dernières informations obtenues, il s'apprêterait même à faire faire une vérification intégrée des coûts de ces deux secteurs. Il est certain que ça dérange mais cela traduit aussi l'importance que l'on accorde au contrôle; et il faut s'en féliciter. A ce propos, nous constatons que trop peu de responsables budgétaires se soucient de cette dimension, pourtant importante.

Qui sait, à moyen ou à long terme, on assistera possiblement à la réduction du nombre d'activités organisées au 5 des 8 (cours, écoles...); cela, notamment afin de di-

minuer la masse salariale du service qui donne trop de prise aux effets de l'inflation. Là encore, une évaluation rigoureuse devra être effectuée s'il y a lieu.

6.2.3 Les abus

Par protocole, le S des S peut utiliser prioritairement tous les locaux du lundi au vendredi de 17:30 à 23:30, ainsi que les samedis et dimanches de 8:45 à 22:30. Compte tenu d'une facture globale chargée au S des S, le personnel professionnel réserve à long terme des plateaux et annule parfois à la dernière minute ou pas du tout... Il n'y a pas de sanctions, sinon morales. Les individus au fil des temps n'ont donc **plus de conscience du prix réel** d'un plateau sportif et ceci entraîne conséquemment des exagérations trop souvent coûteuses.

6.3 Coûts - Le Service des installations et des équipements sportifs

Un survol rapide du tableau 3 (p. 169) représentant l'évolution des budgets de 1981-82 à 1987-88, nous permet de constater que le budget de l'année qui vient est inférieur en terme absolu à celui de 1981-82. Ceux qui étaient friands de rationalisation et de coupures en "ont eu pour leur argent". Avec une telle ponction, on comprendra que cette unité se soit concentrée à survivre plutôt qu'à se développer. Il faut ajouter ici, que les exigences du S des S particulièrement, ont été en croissance durant cette période, ce qui a eu comme conséquence d'ajouter à la charge de travail du SIES.

Tout comme le DEP et le S des S, la plus grande tranche (92%) du budget du SIES est consacrée aux postes des salaires et des avantages sociaux. La marge de manoeuvre est donc limitée. Il est à noter que 9 postes réguliers (cadres et soutien) ainsi que de nombreux postes surnuméraires ont été amputés de l'enveloppe des coûts fixes, depuis 1982-83.

6.3.1 Coûts variables

Les postes de fournitures et d'entretien et de réparation constituent le gros des coûts variables. Etant donné les coupures drastiques au niveau du budget d'opération, les argents alloués sont insuffisants puisqu'ils n'ont même pas suivi le taux d'inflation. Ajoutons à cela que les besoins en remplacement de matériel et en entretien général vont en augmentant, ce qui contribue à élargir l'écart. Bref, on peut affirmer que ce ne sont pas les coûts variables qui hypothèquent le financement du CEPSUM. Les sommes consenties à ce chapitre sont nettement insuffisantes. C'est bien dommage parce qu'un vieux proverbe dit: "Ce qu'on ne paie pas aujourd'hui devra être payé demain" et le prix risque d'être plus élevé.

6.3.2 Evaluation et contrôle des coûts

Les mêmes remarques concernent le S des S, inscrites au chapitre 6.2.2 doivent être adressées au SIES. Les évaluations et les contrôles ne se font pas systématiquement et rigoureusement. Un meilleur financement passe obligatoirement par la mise en place de moyens qui permettront aux gestionnaires de mieux dépenser les argents qui leur sont confiés. Un changement dans les habitudes de travail s'impose.

L'auteur tient à préciser que depuis quelques années des efforts ont été entrepris dans cette direction par le SIES. Le manque de temps, le manque de ressources ainsi que l'absence d'une volonté et d'une culture institutionnelle dans ce sens, expliquent les retards dans ce dossier. Il est grandement temps de se brancher à l'heure d'un financement amélioré au CEPSUM et l'on sait que des évaluations régulières et les contrôles des coûts peuvent y contribuer.

Un mot en terminant sur l'importance qu'il faut accorder au droit de regard que doit obtenir le SIES sur les interventions de la DI au CEPSUM. Une somme de plus de 900,000$ annuellement est dépensée par la DI pour répondre aux besoins des unités qui l'abritent. Ces mêmes unités paient la facture: il serait donc normal que le SIES qui représente les deux autres entités, exige qu'on lui rende

des comptes. Tout cela vise comme objectif l'implantation de contrôles efficaces.

6.4 Coûts - Direction des immeubles

On aura avantage à consulter le tableau I en page 169 qui nous donne un aperçu global de l'évolution des imputations chargées par le DI pour l'opération du CEPSUM. Le lecteur devra multiplier ces chiffres par 2 puisque 50% du montant payé directement par l'Université ne figurent pas sur ce tableau.

Tout comme pour le SIES, la facture globale de la DI pour l'année 1987-88 est inférieure à celle de 1981-82. Il nous faut donc reconnaître en toute objectivité les efforts notoires de rationalisation entrepris par la DI. Les résultats sont probants tout au moins sur papier.

6.5 Conclusion

Premièrement, nous aurions aimé répondre à l'aide d'une argumentation rigoureuse à la question suivante: "Les coûts inhérents à l'opération et à l'exploitation du CEPSUM sont-ils normaux par rapport à d'autres?"

L'auteur a regardé de près plus de 8 budgets d'opération de centres sportifs publics, tant à l'intérieur du réseau collégial qu'universitaire. Il a été impossible en toute honnêteté de tirer des conclusions valables à cause principalement des facteurs suivants:

- La taille des immeubles est différente.
- Les structures administratives sont parfois différentes.
- Les sources d'informations pertinentes sur la gestion font défaut.
- Le calcul des imputations s'effectue à l'aide de méthodes distinctes et particulières d'un endroit à l'autre.
- La difficulté de donner une pondération juste à chacun des plateaux et des espaces.
- Le grand nombre de variables et la difficulté à obtenir des informations quantitatives.

Bref, l'ensemble de ces contraintes nous ont fait abandonner cet ambitieux projet.

Deuxièmement, les coûts d'exploitation (SIES et DI) du CEPSUM ont été de 1,510,887$ en 1981-82, comparativement à 1,475,542$ (incluant cas particuliers), en 1986-87.

Certains prétendront que ces coûts d'exploitation sont trop élevés. Ils ont peut-être raison, mais force est d'admettre qu'il ne s'agit là, que de préjugés et de perceptions. On aura donc tout avantage, là comme ailleurs, à confronter les résultats (réalisations) spécifiques aux coûts encourus pour produire ces résultats. La mise en place d'un bon système d'évaluation du rendement, administré par des gens compétents, contribuera indirectement à l'amélioration du financement du CEPSUM. On pourra alors répondre que tout au moins, les coûts sont gardés au plus bas niveau possible.

Troisièmement, il est fondamental que l'on reconnaisse que les coûts généraux au CEPSUM seront diminués si l'on confie la gestion à une direction unique qui en aura le contrôle et qui par le fait même deviendra **imputable** de ses actions. On aura alors **un interlocuteur valable** qui répondra de l'ensemble de la gestion du centre sportif comme c'est le cas aux CEGEP de Sherbrooke et de Bois-de-Boulogne ainsi qu'aux universités de Sherbrooke et de McGill.

7. REVENUS

Ce chapitre traitera:

- de l'ensemble des revenus générés au CEPSUM et de leur provenance.

- Nous vérifierons les diverses façons pour diversifier les sources de financement et,

- Nous aborderons l'importance rattachée à la création d'incitatifs à générer davantage de revenus.

7.1 Revenus générés par les unités

Nous avons abordé au chapitre 4, l'évolution des revenus générés par le S des S et par le SIES. Nous ne reviendrons pas là-dessus. Nous tenons à rappeler au lecteur qu'il retrouvera à l'intérieur du tableau 3 (annexe D), des renseignements utiles sur cet aspect.

D'autre part, nous apporterons ci-après quelques brefs éclaircissements sur la provenance de ces revenus.

7.1.1 Le Service des sports

Voici un exemple tiré du bilan 1985-86 qui illustre la provenance des revenus du S des S.

Abonnement au S des S	:	505,000$
Inscription aux activités	:	330,000$
Cartes d'entrée quotidienne	:	135,000$
Commanditaires	:	20,000$
Admissions publiques	:	40,000$
TOTAL		1,030,000$

7.1.2 Le Service des installations et des équipements sportifs

Voici un exemple tiré du bilan 1985-86 qui illustre la provenance des revenus par rubrique principale.

Patinoire	:	82,000$
Piscine	:	6,000$
Terrain de football	:	10,500$
Evénements spéciaux	:	11,000$
Divers	:	8,500$
TOTAL		118,000$

Note: Le montant total de 118,000$ provient entièrement de locations extérieures pour fins de non-programmation. Le montant des budgets d'autofinancement est exclu de cette analyse puisque ces argents sont réinvestis pour répondre à des besoins spécifiques au niveau du fonctionnement régulier.

Exemples de budgets d'autofinancement:

-Abonnements en prêt d'équipement

-Location des équipements sportifs

-Location des casiers, etc.

7.2 Mieux financer le CEPSUM

7.2.1 Préambule

La notion de financement passe certes par des précisions à apporter sur les missions, la structure organisationnelle et sur la rationalisation des coûts. Un des éléments-clés du concept repose sur la diversification des sources de financement. Pour arriver à actualiser cette idée nous devons faire preuve d'imagination et choisir une approche plus **commerciale** afin que le CEPSUM puisse aspirer à devenir plus efficace sur le plan économique et ainsi atteindre un niveau d'autofinancement plus élevé.

Référons-nous à une anecdote que nous racontait Dominique Ferrand lors d'un séminaire sur les sources de financement (1980 pp.81-82).

Un enfant, qui a atteint l'âge auquel on a des velléités d'indépendance, va trouver sa mère et lui demande cinq dollars pour aller au cinéma. La réponse ne se fait pas attendre:

-"C'est la troisième semaine que tu me demandes la même chose, pour la piscine et le cinéma et, de plus, tu sais très bien que le cinéma ne coûte que trois dollars cinquante!"

-"Mais, Maman..."

-"Assez! Après tout, vas-y si tu veux, mais arrange-toi avec tes sous, tu n'aurais rien cette fois-ci!"

Voilà notre enfant bien mal pris. Son cochon, il le sait, est vide. Il sait aussi que toute tentative auprès d'un autre membre de sa famille se solderait par un échec. Résolu à trouver quelque chose qui lui permette de financer ses loisirs et de ne plus être dans un tel état de dépendance, il réunit deux ou trois de ses camarades qui ont le même problème.

Une discussion enflammée s'engage, à la suite de laquelle ils vont voir le propriétaire du moins achalandé des deux magasins généraux de la ville, et lui font une offre.

Et, à partir du samedi suivant, les trois enfants lavent des voitures sur le terrain de stationnement du magasin, pendant que leurs propriétaires font leurs courses, heureux de retrouver une voiture propre pour une somme modique, heureux aussi d'encourager des enfants aussi entreprenants.

Fin de l'histoire.

Toute ressemblance à une situation ou des personnes existantes ne pourrait être que le fruit du hasard.

Que nous montre cette anecdote?

D'abord, que l'enfant a pris conscience de la précarité de sa situation. Sa mésaventure avec sa mère a provoqué une réflexion qui l'amène à une conviction absolue et une volonté farouche de réaliser l'objectif qu'il s'est fixé: **l'indépendance financière.**

En effet, sans le savoir, il diversifie ses sources de financement en passant d'un ou deux bailleurs de fonds (les parents), à plusieurs (les clients du magasin général) qui se renouvellent et dont il dépend beaucoup moins.

Ensuite, une fois convaincu, il lui a fallu convaincre et motiver les autres (ses camarades et le directeur du magasin général), et leur faire partager son objectif et sa détermination.

Enfin, et enfin seulement, il leur a fallu à tous un certain savoir faire pour mettre sur pied l'opération.

Les prochaines pages seront donc consacrées à quelques réflexions d'analyse (hypothèses) qui pourraient contribuer à la rentabilité financière, en tenant compte de la réalité universitaire. Toutes ces hypothèses ne représentent pas toutes un **idéal à atteindre**, mais nous espérons qu'elles susciteront une volonté à modifier et à renouveler certaines de nos façons de faire.

7.2.2 La carte d'entrée quotidienne

Cette carte permet à un usager de l'extérieur, de profiter du CEPSUM moyennant un prix de $5,00 par jour. Les profits de la vente de ces laissez-passer vont au S des S et ils ont rapporté l'an dernier plus de 160,000$. La mise en marché de cette carte "marketing" pourrait possiblement être faite d'une façon plus agressive afin d'atteindre des

clientèles ne connaissant pas les possibilités qu'offre le CEPSUM. Finalement, le prix de $5,00 quotidiennement est figé depuis plus de 6 ans. Une majoration s'impose.

7.2.3 Les commandites et l'affichage

Depuis plus de quatre ans la direction de l'Université de Montréal a permis la publicité "payante" dans son journal Forum. Le S des S a généré plus de 150,000$ en valeur de commandite l'an dernier. Il y a donc un déblocage qui s'effectue de ce côté.

Il faut, à mon avis, encourager l'installation de panneaux publicitaires à l'intérieur du CEPSUM. Des revenus très intéressants peuvent être générés. Il faut profiter du fort achanladage au CEPSUM pour engager des pourparlers avec des commanditaires qui se montreraient intéressés à afficher sur les bandes de la patinoire, sur la resurfaçeuse à glace, dans les vestiaires et ailleurs. Enfin, l'installation d'un grand panneau d'affichage lumineux et commandité serait très utile pour annoncer les événements spéciaux. Ce panneau serait installé à l'extérieur du complexe.

7.2.4 Le programme en milieu scolaire

Le CEPSUM reçoit les jeunes de l'élémentaire et du secondaire en mai et en juin seulement, dans le cadre des

journées d'animation sportive. Il en vient approximativement 12,000 en 8 semaines. Ceci représente un apport financier raisonnable et, plus fondamentalement, permet à des enfants de bénéficier des installations sportives durant une journée. Les enfants utilisent alors des plateaux difficilement vendables à cause de la nature même des activités qui se pratiquent à l'intérieur de ces salles. Citons à titre d'exemple: la palestre de gymnastique, la salle de judo, le bassin de plongeon, le bassin de natation, la salle d'escrime, la salle de tir à l'arc, la salle omnisport (piste d'athlétisme, de saut en hauteur, de saut en longueur)... Du mois de septembre au mois d'avril, un plus grand nombre d'enfants pourraient utiliser les installations le jour durant la semaine. Plusieurs plateaux seraient alors disponibles.

7.2.5 Utilisation durant l'été (juillet-août)

Le CEPSUM n'atteint pas son plein potentiel de la St-Jean Baptiste à la Fête du travail. Une bonne promotion des services offets ainsi qu'une programmation adaptée pourraient apporter des dividendes. Il faut se réjouir du succès que connait les camps de jour **Séjour-Jeunesse** qui contribue à la rentabilisation du CEPSUM.

En contrepartie, si le CEPSUM ne peut se vendre durant l'été, il faut songer très sérieusement à réduire les

heures d'ouverture et, possiblement, à fermer durant les weeks-ends.

7.2.6 Ouverture du CEPSUM à la communauté environnante

Comme nous l'avons signalé précédemment, le CEPSUM fait face à des difficultés financières importantes. Nous savons que les utilisateurs privilégiés du Centre sont d'abord les étudiants qui font de l'activité physique. Ces derniers constituent environ 30% de l'ensemble de la communauté étudiante. Signalons par ailleurs qu'ils paient directement environ 1/6 du prix réel de la valeur des services. La très grande majorité (70%) des étudiants paie donc obligatoirement ce 1/6 du prix réel et n'en bénéficient pas.

Un changement d'orientation concernant **le droit** au service presque gratuit pour les étudiants nous ramène à la loi du marché. Un tel changement, si l'on veut se donner une volonté politique, rapporterait possiblement davantage de revenus et corrigerait en même temps l'inéquité faite à 70% des étudiants qui paient sans rien obtenir en retour.

Bref, le CEPSUM représente une valeur de plus de 30,000,000$ en installations et en équipements. Le public payeur de taxes a contribué en tout au financement des immeubles et de son contenu. De façon absolue, la communauté

étudiante et la communauté environnante pourrait avoir le même statut concernant le droit d'accès au CEPSUM. Cette mesure peut sembler radicale, mais elle mérite qu'on y réfléchisse.

7.2.7 Frais de taux horaires

Présentement, les étudiants et les abonnés ne paient aucun frais supplémentaire sur une base horaire pour l'utilisation de certains plateaux spécialisés. Mentionnons à titre d'exemple, les terrains de tennis, racquetball, squash, badminton, gymnastique, judo....

Dans la très grande majorité des clubs privés, nous retrouvons un prix de "membership" ainsi qu'un taux horaire ajouté en sus de celui-ci. Un principe de "tarification marginale" qui ferait en sorte que le prix varierait selon l'intensité de l'utilisation, pourrait être mis en application. Par exemple, les heures de pointe seraient tarifiées à la hausse et les heures creuses à la baisse. Mentionnons qu'au CEPSUM, il y a 12 terrains de badminton, 3 de tennis, 5 de racquetball et 6 de squash. Ceci représente un potentiel de plus de 145,000 heures de plateaux pour les sports de raquettes seulement.

Une surcharge de quelques dollars de l'heure pour l'utilisation de ces terrains se traduiraient par plusieurs centaines de milliers de dollars en revenus.

7.2.8 Evénements spéciaux

Depuis quelques années, plusieurs universités canadiennes font preuve d'une grande initiative dans le domaine des événements spéciaux qui mettent à contribution leurs installations sportives et d'autres services de l'université. Au Québec, les Universités Laval et Sherbrooke font preuve de leadership dans ce domaine.

En plus de représenter un certain bénéfice financier non négligeable, ces événements spéciaux constituent autant d'occasions pour:

- mettre en lumière notre Université;
- le recrutement des étudiant(es), notamment pour le Département d'éducation physique;
- permettre aux étudiant(es) de divers départements de fraterniser;
- maximiser l'utilisation des locaux sur une période de 12 mois;
- favoriserr un sentiment d'appartenance et d'identification à l'Université;
- accroître la qualité de la vie sur le campus.

A titre d'exemples, on pourrait accueillir au CEPSUM diverses manifestations sportives (tournoi, championnat provincial, etc...); artistiques (spectacles de danse, concert, chansonnier, etc...) ou sociales (congrès, réunion d'asso-

ciation, etc...). Les possibilités du campus sont énormes à cet égard. Il ne faudrait pas oublier que la construction du CEPSUM a été rendue possible en partie, grâce à un événement très spécial, soit les Jeux Olympiques de 1976. La localisation et les caractéristiques physiques des installations sportives permettent la venue de nombreux événements sportifs ou artistiques. Les motifs qui ont en quelque sorte empêché la réalisation de ces événements spéciaux sont connus et peuvent facilement être circonscrits afin de réaliser plusieurs projets qui s'inscrivent dans la préoccupation de l'ouverture de l'Université à la société.

La rentabilité de ces événements spéciaux doit être envisagée sous plusieurs angles, afin de ne pas être perçue uniquement d'un point de vue financier.

7.2.9 Accessibilité au CEPSUM

Il faut reconnaître que le CEPSUM n'est pas facilement accessible, pour certains étudiants et plus particulièrement pour la population en général. Le transport en commun et le peu d'espace pour le stationnement gratuit représentent deux contraintes sérieuses pour attirer une clientèle externe. La venue du métro prévue pour janvier 1988, facilitera l'accessibilité et mettra en évidence les nombreuses possibilités du CEPSUM.

Pour bénéficier de cette plus grande accessibilité, il s'impose d'adapter les services actuels afin de les rendre intéressants pour cette nouvelle clientèle potentielle. Une telle adaptation exigera de profondes modifications à plusieurs niveaux: notamment en ce qui concerne la définition de certains services. Il faut procéder dans les meilleurs délais possibles afin d'être prêts à attirer cette nouvelle clientèle au CEPSUM dès l'ouverture de la station de métro qui desservira l'Université de Montréal.

7.2.10 L'offre et la demande au CEPSUM

Pour espérer rentabiliser les installations sportives, il s'impose d'accroître le nombre et la diversité des programmes afin d'offrir des activités sur une base annuelle.

Il faut davantage centrer les actions sur des éléments de programmation **vendables**. Par exemple, la mise sur pied de cours de golf est plus rentable que le golf libre. A l'inverse, l'utilisation libre des terrains de badminton avec un taux horaire est plus rentable que des cours de badminton.

Il s'agit donc d'offrir une programmation dans une perspective de maximisation des revenus et ce, en fonction de la demande des clients et en conciliant des objectifs qui visent la formation générale des étudiants. Le marché

du loisir sportif est bien là, il s'agit d'offrir un bon produit tout en demeurant compétitif face à la concurrence.

7.2.11 Subventions des gouvernements

On s'attend à beaucoup de nos gouvernements et l'on trouve qu'ils nous en donnent bien peu. Il n'en demeure pas moins que les gouvernements représentent une source non négligeable de subventions, d'appuis et de conseils.

A titre d'exemple, les programmes canadiens "Défi 87" et "Programme de développement de l'emploi" pourraient servir à l'engagement de pigistes ou d'étudiants pour accomplir un mandat spécifique ou pour venir réaliser un projet. Ces initiatives se font trop discrètes au CEPSUM.

7.2.12 Location de plateaux sportifs à l'UQAM

Depuis plusieurs années, l'UQAM cherche à mieux desservir les ateliers (cours) pratiques de son module de kinanthropologie. Le projet de loger ses activités à l'intérieur de la tour du mât du stade olympique vient d'avorter et l'UQAM se cherche un site.

Les dirigeants du CEPSUM devraient approcher les responsables de l'UQAM et leur faire une proposition en bonne et due forme. Si l'offre était acceptée, on rentabiliserait alors de nombreuses périodes de jour, qui de toute façon sont régulièrement inoccupées.

Enfin, on devrait envisager la possibilité d'accueillir les étudiants de l'UQAM au CEPSUM sur des périodes moins achalandées et ce moyennant l'achat d'une carte de membre.

7.2.13 Les diplômés de l'Université de Montréal

Les diplômés de l'U de M se retrouvent à l'intérieur de toutes les sphères de notre société. Le CEPSUM aurait intérêt à travailler de plus près avec l'Association des diplômés qui représente plus de 110,000 individus. Il existait durant les années 70, une ligue de hockey des diplômés où tous les joueurs étaient membres payants du S des S. En plus de contribuer au financement, ces individus étaient des portes-parole du CEPSUM et contribuaient ainsi à la mise en marché du centre sportif. Malheureusement, on a exclu cette ligue de hockey de la programmation en 1978-79.

Un plan de marketing articulé ainsi qu'une gamme de services devraient être offerts aux diplômés. Ces derniers n'ont pas cessé d'appartenir à l'Université de Montréal.

7.2.14 Les fournisseurs de l'Université de Montréal

Les principaux fournisseurs de l'institution devraient être sollicités pour apporter une contribution au financement du CEPSUM.

Ces entreprises font de l'argent avec l'U de M; il nous apparaît normal qu'ils participent au maintien et au développement des unités (particulièrement le CEPSUM) de l'Université.

7.2.15 Organisation de "thons" et autres manifestations

Tous les moyens ou presque sont bons pour diversifier les sources de financement. Pourquoi ne pas organiser un nageothon, un cyclothon, un golfothon, etc.?

Une épluchette de blé d'Inde, un souper bénéfice, ou une parade de mode sont autant d'idées qui peuvent rapporter des profits.

7.2.16 Levée de fonds

Il n'y a aucune loi humaine ou naturelle qui stipule qu'un complexe sportif public comme le CEPSUM qui a d'abord une vocation sociale et éducative, ne puisse viser la plus grande indépendance financière possible.

De nombreuses organisations sans but lucratif telles la Société canadienne du Cancer ou la Croix-Rouge font appel à des spécialistes dans le domaine des levées de fonds. Nous sommes conscients qu'il y a déjà à l'Université de Montréal un service qui possède un mandat en ce sens, mais à ce que nous sachions, il n'y a eu aucun input de leur part

pour contribuer au financement opérationnel des activités du CEPSUM depuis 10 ans. Loin de nous l'idée d'exprimer un reproche. Le Fonds de développement a bien d'autres priorités, nous en sommes convaincus. Toutefois, force est d'admettre que cela n'aide en rien le CEPSUM.

Des idées comme:

- Un tirage-voyage
- Un tirage-auto
- Un entraînement ou une partie d'exhibition du club de hockey "Les Canadiens"
- Un tournoi de golf

pourraient constituer des sources intéressantes de revenus.

Le centre sportif de l'Université de Sherbrooke fait preuve de dynamisme dans ce sens.

7.2.17 Inscription des étudiants au CEPSUM

A chacun des trimestres, le SIES procède à la validation et/ou à la prise de photo sur chaque carte dont l'étudiant est admissible aux SAE, donc au 5 des 5. Cette opération coûte à elle seule plus de 20,000$ annuellement. Des frais de 6.00$ annuellement pourraient être chargés à chaque étudiant qui se fait valider et/ou apposer sa photo sur une carte officielle de l'U de M. Des revenus bruts de l'ordre de 60,000$ pourraient ainsi être générés sans pour

autant taxer indûment un étudiant qui fréquente le CEPSUM, à très bon compte, après tout. (1/6 de la valeur marchande du "membership" externe).

7.2.18 Utilisation du CEPSUM par les étudiants durant les mois de mai, juin, juillet et août

Les étudiants paient à même leurs frais de scolarité un maximum de 103$ par année pour bénéficier des SAE. L'année académique s'étend du début du mois de septembre à la fin du mois d'avril environ. Le montant de 103$ couvre donc une période de 8 mois, les quatre autres étant gratuits. Cette façon de faire ne constitue pas un droit acquis. En conséquence, le CEPSUM devrait exiger des étudiants désireux d'utiliser les installations sportives durant ces quatre mois, de payer des frais d'environ 40$ pour défrayer le coût d'une carte de membre étudiant. L'Université McGill applique ce principe avec succès depuis de nombreuses années.

7.2.19 Prêt d'équipement

La tarification pour l'achat d'un "membership" pour l'utilisation des services du "prêt d'équipement" a toujours été (depuis 1982) ridiculement basse.

1986-87:

[illegible]ement [illegible]mestriel	:	10$
[illegible]ement trimestriel-double	:	17$
[illegible]onnement annuel	:	25$

Ces tarifs doivent être majorés.

4.2.0 Conclusion

Cette brève analyse de la situation n'a pas la prétention d'avoir englé les problèmes de financement du CEPSUM. Par contre, elle a permis, je l'espère, de mettre le focus sur l'immense potentiel du CEPSUM.

Nul doute qu'il s'effectue présentement d'importantes modifications en termes de rationalisation des ressources humaines, matérielles et financières. Sans vouloir remettre en cause la mission première, soit celle de l'enseignement et de la recherche et, complémentairement, celle du développement général des étudiants, nous nous devons d'être plus "business", plus compétitifs sur le marché du loisir sportif. Nous pouvons, par ailleurs, le faire en se préoccupant de la qualité des services et de l'éducation sportive. A cet égard, l'on aura intérêt à consulter le texte d'une conférence présentée par le Dr. Kenneth Ozmon, (1983, pp. 1 à 14), président du St-Mary University à Halifax qui nous entretient de l'Université ayant à devenir plus "business". Le contenu de son discours doit nous servir de sources d'inspiration.

S'acharner et réussir à obtenir et à créer des sources de financement diversifiées sont les seuls moyens de pouvoir se consacrer plus tôt et mieux à l'essentiel, le CEPSUM.

7.3 Les incitatifs

Il est bien sûr que l'on peut augmenter de façon significative les revenus en diversifiant les sources. Pour ce faire, nous aurons besoin d'entrepreneurs imaginatifs, déterminés et agressifs. Ceci implique également un changement d'attitude et de mentalité de la part des décideurs.

Actuellement les nombreuses contraintes et les règles du jeu à l'Université ne contribuent pas réellement à développer une approche plus "business" des interventions. Il y a d'une part la diversité des objectifs qui sont parfois en contradictions (public/privé) et d'autre part il n'y a aucun incitatif valable à mieux performer dans cette direction.

Il est absolument essentiel que l'on reconnaisse que tout excédent budgétaire résultant d'une gestion efficace (réduction des coûts et augmentation des revenus), doit demeurer à l'intérieur de l'unité et ainsi servir d'incitatifs à l'amélioration du rendement organisationnel. Les surplus budgétaires dans le présent contexte de compressions se réalisent habituellement avec l'étroite collaboration du personnel à tous les niveaux. La direction de l'unité doit posséder une marge de manoeuvre lui permettant d'utiliser une partie de ces argents dans l'amélioration des programmes, des installations et des équipements spor-

tifs et lui permettant aussi d'exprimer concrètement des marques de reconnaissance envers le personnel.

L'organisation d'un souper de Noël, un cocktail offert lors du départ d'un employé qui prend sa retraite, une journée de golf pour l'ensemble des employés, la mise sur pied de programmes de formation et de perfectionnement, la représentation de professionnels à des assemblées annuelles, à des colloques, à des congrès, la possibilité de faire tirer au hasard quelques paires de billets pour assister à une joute des Canadiens ou des Expos, etc. représentent un éventail de moyens tangibles qu'une direction d'unité doit avoir la possibilité d'actualiser dans la mesure où l'unité est performante.

Si l'on désire sincèrement obtenir des **résultats** il faut y greffer des moyens appropriés. L'exemple de l'Hydro-Québec avec un système qui bonifie financièrement ses cadres supérieurs suite à de bonnes performances, devrait nous servir de sources d'inspiration. On aura avantage à prendre connaissance d'un article très intéressant sur le sujet en annexe H.

8. RECOMMANDATIONS

8. RECOMMANDATIONS

8.1 Implication de la Direction générale de l'Université

La Direction générale (DG) de l'Université doit se préoccuper davantage de la question relative à l'autofinancement du CEPSUM.

Quelles sont les orientations? Quels sont les objectifs de la DG concernant les unités du CEPSUM ainsi que leur contribution au financement?

Il faudra déterminer clairement l'étendue du contrat **social et éducatif** du CEPSUM et le subventionner en conséquence.

> **Il faut éviter de vivre une crise comme celle de la Régie des installations olympiques (RIO) et des Fédérations sportives québécoises lorsque vient le temps de construire des glissades d'eau dans la piscine du bassin olympique...**

Il faudra transcender les données contenues dans le budget des unités puisque celles-ci ne révèlent qu'une partie de la réalité. Une analyse faite par des gens compétents devrait être effectuée.

8.2 Révision de la mission du Service des sports

Le S des S devra se concentrer à mettre sur pied une programmation réservée presqu'exclusivement aux étudiants. Les abonnés du CEPSUM pourraient venir compléter les groupes d'étudiants s'il y a lieu.

Il n'y a aucune raison pour que les abonnés de l'extérieur soient membres du S des S. Ils pourraient devenir membres du complexe sportif avec un droit de participer à certaines activités à l'intérieur desquelles on retrouverait des étudiants.

Pour actualiser cette recommandation, il faudra revoir la mission du S des S et l'adapter au nouveau contexte.

De plus, il n'y a aucune raison en soi pour que le S des S (SAE) se spécialise dans les programmes à la collectivité et dans la vente de cartes d'accès journalier au CEPSUM. Ces mandats devraient appartenir au SIES.

En conséquence, nous proposons:

8.2.1 Transfert de responsabilités

Qu'un transfert de responsabilités soit effectué au niveau des dossiers suivants:

a) Les abonnés du S des S. Ces derniers seraient dorénavant membres du CEPSUM plutôt que membres d'un service aux étudiants.

b) La carte d'entrée quotidienne. Les utilisateurs de ces cartes viennent chercher au CEPSUM une quantité innombrable de **services** à l'intérieur desquels on ne retrouve aucun élément de programmation. D'ailleurs depuis son entrée jusqu'à sa sortie, le client est servi par le SIES. Ce dernier devrait par conséquent récupérer ce dossier.

c) Les programmes communautaires au sens large du terme. Il n'y a aucun interface avec les étudiants dans tous ces programmes. On devrait donc confier le tout à un secteur de **l'exploitation**, sous la juridiction du SIES.

Note: Ces recommandations seraient applicables, qu'il y ait intégration des structures ou non.

8.3 Intégration des structures administratives SIES et S des S

Une fusion des deux entités constitue un premier choix et l'idéal à viser pour assurer une meilleure utilisation des ressources en vue de l'atteinte d'objectifs de réduction des coûts et d'augmentation des revenus.

La performance financière du CEPSUM comme **Organisation** ne pourra être atteinte qu'à la condition expresse d'améliorer la cohésion et la coordination au niveau des interventions. C'est la seule façon de rejoindre l'efficacité et l'efficience.

Une négociation devra être entreprise avec les étudiants afin que ces derniers n'aient pas le sentiment d'être laissés pour compte. Les étudiants devraient continuer à diriger leur entité (S des S) à l'intérieur de la structure des SAE. Un protocole d'entente pourra garantir au S des S des priorités d'utilisation du CEPSUM, moyennant le prix d'un loyer, qui serait bien sûr inférieur à celui qui est présentement exigé.

8.3 Intégration des structures administratives SIES et S des S

Une fusion des deux entités constitue un premier choix et l'idéal à viser pour assurer une meilleure utilisation des ressources en vue de l'atteinte d'objectifs de réduction des coûts et d'augmentation des revenus.

La performance financière du CEPSUM comme **Organisation** ne pourra être atteinte qu'à la condition expresse d'améliorer la cohésion et la coordination au niveau des interventions. C'est la seule façon de rejoindre l'efficacité et l'efficience.

Une négociation devra être entreprise avec les étudiants afin que ces derniers n'aient pas le sentiment d'être laissés pour compte. Les étudiants devraient continuer à diriger leur entité (S des S) à l'intérieur de la structure des SAE. Un protocole d'entente pourra garantir au S des S des priorités d'utilisation du CEPSUM, moyennant le prix d'un loyer, qui serait bien sûr inférieur à celui qui est présentement exigé.

8.4 Statu quo amélioré - Structure administrative

Cette suggestion doit être interprétée comme un deuxième choix qui propose de maintenir les structures administratives telles quelles et de confier au SIES toutes les interventions qui ne sont pas reliées directement avec les activités propres aux services des étudiants. Un secteur de l'exploitation serrait le jour au SIES.

Là aussi, une négociation devra être entreprise avec les étudiants afin de modifier les contenants des activités du S des S. Il faudra donc revoir les missions et les objectifs. Dans le même esprit que nous l'avons souligné à l'intérieur de la recommandation 8.4, un protocole d'entente devra être négocié entre la Direction générale et la FAECUM.

8.5 Établissement de centres de coûts

Ceux-ci doivent correspondre au calcul intégral des coûts pour chacune des activités.

Les renseignements sur les dépenses sont trop souvent fragmentaires et imprécis et ne renferment pas l'estimation complète des coûts.

Il est fondamental que les gestionnaires puissent savoir où va l'argent et d'autre part, s'ils en ont pour

leur argent. Ces informations de gestion sont indispensables à la prise de décisions éclairées.

8.6 Plan triennal de développement de rentabilisation

Nous recommandons qu'un plan triennal de développement de rentabilisation soit produit.

Un plan d'action représente un outil essentiel pour orienter les actions, fixer des objectifs et déterminer les moyens utilisés.

8.7 Diversifier les sources de financement

Le chapitre 8 nous propose 18 hypothèses d'actions à entreprendre. Parmi celles-là, mentionnons:

- La location de plateaux sportifs à l'UQAM.
- L'accès au CEPSUM pour les étudiants de l'UQAM.
- Les commandites et l'affichage payant.
- Frais de taux horaires pour certains plateaux.
- Augmentation du nombre d'événements spéciaux.
- Utilisation du CEPSUM durant l'été.

8.8 Création d'incitatifs

Nous suggérons fortement que des **incitatifs** puissent être créés pour motiver les gestionnaires et leur personnel à mieux performer.

Les surplus budgétaires devraient rester à l'intérieur de l'unité et être investis pour l'amélioration et le développement du CEPSUM (programmes, installations, équipements). D'autre part, une partie de cette marge de manoeuvre pourrait permettre aux dirigeants du CEPSUM de témoigner des marques de reconnaissances tangibles envers le personnel, lorsque le rendement est satisfaisant et élevé.

8.9 Instauration de mécanismes d'évaluation et de contrôle

L'éveil au souci de performance et de productivité nous incite à s'interroger sérieusement et le plus méthodiquement possible, sur la valeur des programmes des activités et des projets. Il s'agit de mettre en place des mécanismes qui vont nous aider à préciser s'ils sont gérés d'une manière économique, efficace et efficiente. En bref, on doit s'interroger si le rapport services rendus et ressources consommées est satisfaisant et si les services offerts ont réellement contribué à l'atteinte des objectifs sociaux et économiques que l'on s'était fixés. Des contrô-

les et des évaluations périodiques doivent être effectuées afin de s'assurer du rendement et de la performance de l'ensemble des activités.

L'instauration de tels mécanismes s'inscrit dans une démarche d'**approche managériale**. Les dirigeants du CEPSUM ont tout intérêt à s'engager dans cette direction s'ils désirent transcender des méthodes pifométriques et "impressionnistes" qui ont trop souvent cours dans l'environnement universitaire.

Si l'on veut être pris au sérieux, il ne faut pas se prendre au sérieux, mais bien travailler sérieusement.

8.10 Contribution des étudiants du DEP

Enfin, nous proposons que les étudiants du DEP puissent être mis à contribution dans l'animation de programmes sportifs du S des S. Les étudiants profiteraient ainsi d'un laboratoire pratique servant à leur formation et le S des S pourrait potentiellement économiser des coûts.

7. CONCLUSION GENERALE

9. CONCLUSION GENERALE

Tout au long de ce travail le modèle d'analyse systémique de Kast et Rosenzweig était implicitement présent. L'autofinancement, c'est-à-dire un financement supplémentaire (comparativement à maintenant) externe ne pourra être atteint de façon optimale qu'en mettant ce modèle, opérationnel.

Pour obtenir une gestion plus efficace du CEPSUM, et ainsi assurer une meilleure performance financière, il faut de la cohésion et de la coordination entre les partenaires impliqués et ce, à quatre niveaux (systèmes), essentiellement:

-Système: **Buts et valeurs**

Les mêmes buts et valeurs (missions) sont partagés par tous à l'intérieur de la même **Organisation.**

-Système: **Structure**

Intégration (fusion) SIES et S des S.

-Système: **Technologie**

Outils servant à l'administration, à l'information, au marketing... sont mis à contribution pour servir une organisation unique, le CEPSUM.

-Système Psycho-social

.Complémentarité des ressources humaines qui travaillent en fonction d'objectifs communs.

.Amélioration du sentiment d'appartenance et du climat organisationnel.

Tout comme des organismes tels la Société Radio-Canada ou le Musée des Beaux-Arts de Montréal, le CEPSUM, pour atteindre un certain niveau d'autonomie, doit être hybride: respecter le rôle social et éducatif qu'il s'est fixé tout en fonctionnant comme une entreprise qui doit atteindre un niveau de revenu afin de soutenir et promouvoir son objectif.

Des contraintes d'ordre politique, social, économique et culturel, peuvent expliquer l'hésitation et la timidité entretenues depuis de nombreuses années concernant la résolution de la problématique reliée au financement du complexe sportif. Le CEPSUM peut certes améliorer sa performance globale. Pour ce faire, il a besoin de l'appui du sommet stratégique de l'institution. La Direction générale doit faire preuve de leadership et de détermination dans ce dossier. Des changements d'attitudes doivent s'opérer. Des analyses rigoureuses et surtout de la volonté et du gros bon sens devront remplacer les préjugés, les impressions et les perceptions.

L'auteur espère vivement que ce projet d'intervention pourra servir de déclencheur qui nous amènera à relever le défi de l'Excellence au CEPSUM.

ANNEXE A

Liste des endroits visités ainsi

que les noms et les titres

des personnes contactées

Université de Montréal

M. Bernard Goyette	:	Directeur S des S et SIES
M. François Perronnet	:	Directeur DEP
M. Georges Larivière	:	Professeur DEP
M. Yvan Girardin	:	Professeur DEP
M. Yves Therrien	:	Directeur SAE
M. Gilles Morissette	:	Gérant des résidences
M. Dominique Léger	:	Adjoint au directeur, Fonds de développement
M. Sébastien Richard	:	ex Délégué général, SAE
M. Patrice Raymond	:	ex Coordonnateur aux services FAECUM
M. François Lanthier	:	Délégué général, SAE

Université du Québec À Montréal

M. Laurent Jannard	:	Directeur, Service à la collectivité
M. Christian Pelchat	:	Professeur, module kinanthropologie

Université McGill

M. Bob Dubeau	:	Directeur des sports et du complexe sportif

Université Laval

M. Jacques Samson	:	Directeur DEP
M. Guy Vézina	:	Directeur SIES
M. André Bélanger	:	Directeur intérimaire S des S

Université de Sherbrooke

M. Jean-Guy Ouellet	:	Vice-recteur à l'enseignement
M. Yvan Lamarche	:	Directeur du centre sportif Universtrie
M. Jean Pratte	:	ex Responsable des installations et des équipements sportifs du centre sportif - Universtrie

CEGEP Bois-de-Boulogne

M. Jacques Côté : Directeur du centre sportif

CEGEP du Vieux-Montréal

M. André Desjean : ex Directeur du centre sportif

CEGEP de Sherbrooke

M. Jacques Bilodeau : Animateur du centre de l'activité physique

Ville de Montréal

M. Gérald Simon : Gérant général des installations et des équipements sportifs

M. Robert Tredford : Gérant du Centre Claude-Robillard

Société des sports du Québec

M. Jacques Primeau : Directeur général

ANNEXE 8

Questionnaire

QUESTIONNAIRE

Préparé par Michel Normandeau
dans le cadre de E.N.P. 7166

Note: Ce questionnaire couvre l'essentiel des éléments qui nous intéressent pour l'objet de cette étude. Il est présenté de façon concise et il se peut que certains sujets à traiter ne soient pas pertinents pour certains répondants.

QUESTIONNAIRE

Projet d'intervention ENP 7166

A. Quelle est la mission et le mandat de votre organisation?

B. Quels sont les objectifs généraux et spécifiques?

C. A l'intérieur de quelle structure organisationnelle travaillez-vous?

D. Quel est l'organigramme de votre service et celui de vos partenaires? (ex. DEP, S des S).
-catégorie d'employés,
-nombre d'employés (temps régulier, partiel).

E. Quel est le budget de votre service? Copie du document.

F. Quel est le budget des autres services, (s'il y a lieu) à l'intérieur du centre sportif? (Copie des documents).

G. Quelles sont les sources de provenance de votre "budget régulier"?

H. Quelle est l'évolution du budget de votre service depuis cinq ans? (1982-1987).

I. Avez-vous des budgets d'autofinancement à l'intérieur de votre enveloppe, "budget régulier"? Si oui, de quel ordre de grandeur?

J. Avez-vous des budgets dits "mobilier - appareil - outillage" et "réaménagement et attribution de locaux", distincts de votre "budget régulier"? Si oui, de quel ordre de grandeur?

K. 1. Combien y a-t-il d'étudiants équivalent temps complet (EETC) dans votre institution?

2. Combien y a-t-il de membres externes abonnés à votre centre sportif? (catégorie, nombre et prix).

L. Quels sont les règles de financement de votre centre sportif?

M. Y a-t-il un protocole de gestion qui assure le respect des "règles du jeu" entre les partenaires du complexe sportif?

N. Quel est l'ordre de grandeur des dépenses annuelles telles:

-Coûts de vos acquisitions
-Coûts en entretien ménager
-Coûts en personnel (régulier - temps supplémentaire - surnuméraire)
-Coûts autres...

O. Quel est l'ordre de grandeur de vos revenus annuels et leurs principales sources? Revenus internes et revenus externes.

P. Quelle est l'année de construction de votre complexe?

Q. 1. Quelle est la superficie totale de votre complexe?

2. Quelle est la superficie totale en terme de plateaux sportifs exclusivement?

R. Avez-vous un répertoire de vos plateaux sportifs et des salles?

S. Avez-vous une politique tarifaire de vos plateaux sportifs et salles?

T. Connaissez-vous le taux d'utilisation de vos plateaux sportifs par catégorie? **Fréquentation journalière.**

U. Quel est le calendrier-horaire annuel des heures d'ouverture du complexe sportif?

ANNEXE C

Lectures qui ont servi
de sources à la réflexion

ANASTASSOPOULOS, Jean-Pierre (1980). **Les stratégies des entreprises publiques, l'efficience au service de l'intérêt général.** Paris. Collection Dalloz Gestion.

BAUCHET, Pierre - Ouvrage collectif sous la direction de - (1977). **Le secteur public productif; modes et financement du secteur public productif.** France, ENA. Promotion Pierre Mendès-France.

BOWER, Joseph L. (1977). **Effective public management. It isn't the same as effective business management.** Harvard Business Review. March-April 1977.

CANADA - Sport Administration-Association (1983). **Fund Raising for Local Sports Organizations.** Manual #6. Ottawa.

JACQUES, Jocelyn ; Michel PAQUIN (1980). **Le budget de programme, un outil moderne de gestion.** Editions Agence d'Arc inc.

UNIVERSITE DE MONTREAL - La Direction générale. La Direction des communications. (1981 à 1986). **Rapport annuel de chaque année.**

UNIVERSITE DE MONTREAL - Service des sports. Secteur Communication-marketing. (1981 à 1985). **Bilan synthèse des activités.**

UNIVERSITE DE MONTREAL - La Direction générale. (1986a). **Les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois pour l'année 1987-1988 et pour les années ultérieures.** Mémoire adressé à la commission parlementaire de l'éducation.

UNIVERSITE DE MONTREAL - Les diplômés. (1986b). **Les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois pour l'année 1987-1988 et pour les années ultérieures.** Mémoire adressé à la commission parlementaire de l'éducation.

UNIVERSITE DE MONTREAL - La faculté des études supérieures. (1986c). **Les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois pour l'année 1987-1988 et pour les années ultérieures.** Mémoire adressé à la Commission parlementaire de l'éducation.

UNIVERSITE DE MONTREAL - Le syndicat général des professeurs. (1986d). **Les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois pour l'année 1987-1988 et pour les années ultérieures.** Mémoire adressé à la Commission parlementaire de l'éducation.

UNIVERSITE DE MONTREAL - La fédération des associations étudiantes du campus. (1986e). **"Une dose de bon sens". Les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois pour l'année 1987-1988 et pour les années ultérieures.** Mémoire adressé à la Commission parlementaire de l'éducation.

UNIVERSITE DE MONTREAL - Département d'éducation physique. (1981 à 1988a). **Documents budgétaires.**

UNIVERSITE DE MONTREAL - Service des sports.(1981 à 1988b). **Documents budgétaires.**

UNIVERSITE DE MONTREAL - Service des installations et des équipements sportifs. (1981 à 1988c). **Documents budgétaires.**

UNIVERSITE DU QUEBEC A MONTREAL - L'Ecole nationale d'administration publique (ENAP). (1986). **Mémoire.**

-De nombreux documents écrits ont aussi été fournis par des collègues des universités suivantes: U de M., UQAM, UQTR, UQAC, Laval, Sherbrooke, McGill et Concordia et des CEGEP suivants: Bois-de-Boulogne, Sherbrooke, Vieux-Montréal, ainsi que la Ville de Montréal, Sports et Loisirs et Développement communautaire.

ANNEXE D

TABLEAU C: Evolution des budgets des SAE,

du SIES ainsi que les imputations

(années 1981-82 à 1987-88)

TABLEAU 3. **Annexe D.** **Evolution des budgets des SAE, du S des S, du SIES ainsi que les imputations (années 1981-82 à 1987-88).**

RUBRIQUE	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87 *1	1987-88 *2
Revenus S.A.E.	5,071,500$	5,279,658$	5,412,658$	5,579,864$	5,876,000$	5,609,594$	6,129,851$
Dépenses S.A.E.	5,445,088$	5,288,265$	5,354,808$	5,422,029$	5,725,299$	5,765,969$	6,124,598$
Revenus S. des S.	910,000$	1,000,000$	950,000$	1,000,000$	1,090,000$	1,093,492$	1,145,503$
Dépenses S. des S. (excluant imputations)	1,187,687$	1,250,881$	1,188,728$	1,319,708$	1,270,000$	1,357,868$	1,487,966$
Revenus S.I.E.S.	50,000$	54,000$	77,000$	110,000$	118,000$	150,000$	175,000$
Dépenses S.I.E.S.	2,360,124$	2,310,078$	1,953,888$	1,960,271$	1,965,003$	1,990,760$	2,022,366$
Imputations D.I.	707,220$	734,465$	670,470$	472,052$	510,922$	516,799$	454,133$
Imputations S.I.E.S.	803,667$	759,863$	755,661$	727,468$	717,060$	735,094$	722,806$
Facture "Cas particuliers" XXX S. des S.				158,034$	173,536$	175,000$	298,605$
TOTAL des imputations S. des S.	1,510,887$	1,494,328$	1,426,131$	1,357,556$	1,401,498$	1,426,893$	1,475,562$

*1: Prévisions budgétaires (mai 1987).
*2: Prévisions budgétaires.

ANNEXE E

Utilisation des plateaux sportifs

C.E.P.S.U.M. (1985-86)

Annexe E

UTILISATION DES PLATEAUX SPORTIFS

C.E.P.S.U.M. (1985-86)

		OMNISPORT	GYM. SIMPLE	GYM. TRIPLE	DANSE 2130	DANSE 1119	COMBAT 2132	COMBAT 2155	YOGA 149	PALESTRE	FOOTBALL *	PATINOIRE **	ARMES 142	MUSCULATION (2)	SQUASH RACQUETBALL	BLOC AQUA ** PLONGEON	BLOC AQUA ** BASSIN E.	BLOC AQUA ** BASSIN O.	
AUTOMNE ET HIVER	SS -	.65	.46	.49	.15	.26	.18	.24	.22	.15	.17	.46	.15	1.00	.58	.27	.52	.64	42.2%
	DEP -	.10	.02	.10	.12	.16	.05	.11	.01	.04	.09	.05	.01	--	--	.01	.01	.01	5.0%
	SIES -	--	.01	.02	--	--	--	--	--	--	.06	.17	.07	--	--	.01	.01	--	2.0%
	N.U. -	.25	.51	.39	.73	.58	.77	.65	.77	.81	.68	.32	.77	--	.42	.71	.46	.35	50.8%
PRINTEMPS - ÉTÉ -	SS -	.46	.31	.30	.21	.20	.33	.29	.08	.32	.37	.14	.15	1.00	.28	.20	.37	.58	36.6%
	DEP -	--	.02	.03	--	.03	.01	.01	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	.6%
	SIES -	--	--	--	--	.07	--	--	--	--	.06	.44	--	--	--	.01	.01	--	3.3%
	N.U. -	.54	.67	.67	.79	.70	.66	.70	.92	.68	.57	.42	.85	--	.72	.79	.62	.42	59.5%

*: Automne seulement

**: Voir Méthodologie

**: Voir Méthodologie

LÉGENDE

SS: Service des Sports

DEP: Département d'éducation physique

SIES: Service des installations et des équipements sportifs

N.U.: Non-utilisé

--: Quantité négligeable

.01: Temps utilisé / Temps disponible

ANNEXE F

Mémorandum de M. André Huneault,

le 28 avril 1982

M E M O R A N D U M

Le 28 avril 1982

A : Monsieur Jacques Ménard
Vice-recteur exécutif

Monsieur Jacques Lucier
Vice-recteur à l'administration

DE: Monsieur André Huneault
Directeur du SIES

OBJET : Protocole de gestion du CEPSUM

Messieurs,

Depuis quelques semaines, le Comité de direction du CEPSUM a procédé à l'évaluation du protocole de gestion du Cepsum. Les parties impliquées dans ce protocole, soit le Département d'éducation physique, le Service des Sports et le S.I.E.S., sont d'avis, après une année d'expérience que le protocole est à reconduire quant à ses objectifs.

Toutefois, l'expérience de la dernière année fait ressortir clairement que le Comité de direction du Cepsum qui a été mis en place par le présent protocole, a davantage joué un rôle de concertation plutôt qu'un rôle de direction. En effet, compte tenu des missions particulières et de l'autonomie de chacune des trois entités, il appert utopique de prétendre qu'un comité de direction peut donner les directives à l'une ou l'autre des composantes.

En conséquence, nous jugeons opportun de suggérer que dorénavant, des représentants des trois entités siègent sur un Comité de concertation, dans un esprit de recherche de consensus relativement à la poursuite des objectifs identifiés dans le protocole de gestion du Cepsum.

Vous trouverez d'ailleurs ci-joint un texte comparatif du protocole et de la formule proposée où vous pourrez apprécier, plus particulièrement, aux chapitres 3 et 4, les modifications que nous suggérons.

PROTOCOLE DE GESTION DU CEPSUM

PROTOCOLE ACTUEL

1- OBJECTIFS DU PROTOCOLE

Pour les fins du présent protocole, les trois parties en cause reconnaissent comme prioritaire, les objectifs suivants :

.1 Assurer au DEP, au SIES et S. des S. les moyens nécessaires pour réaliser le plus pleinement possible leur mission respective.

.2 Rentabiliser le Cepsum, en prévision d'une utilisation maximale des installations sportives et dans la perspective d'une rentrée maximale de revenus additionnels.

.3 Promouvoir une complémentarité entre les ressources humaines et la programmation des trois entités.

2- PRINCIPALES MISSIONS DES ENTITES

Pour les fins du présent protocole, les principales missions de chacune des entités susceptibles d'être touchées par les modalités de gestion du Cepsum sont :

1. pour le DEP
   - Assurer la formation des étudiants inscrits dans les divers programmes d'études;
   - Contribuer à l'avancement des connaissances relatives au champ d'études.

PROTOCOLE PROPOSE

1- OBJECTIFS DU PROTOCOLE

Idem.

2- PRINCIPALES MISSIONS DES ENTITES

Idem.

PROTOCOLE ACTUEL

2- PRINCIPALES MISSIONS DES ENTITES : (suite)

2. pour le S des S
- Promouvoir et favoriser la pratique de l'activité physique et sportive auprès de tous les étudiants et des abonnés admissibles au S. des S., en fonction des ressources et des politiques des Services aux étudiants et de l'Université.

3. pour le SIES
- Gérer l'utilisation des espaces et des équipements compris dans le Cepsum, en conformité avec les politiques de l'Université, tout en permettant au DEP et au S. des S. de réaliser leurs programmes respectifs;
- favoriser l'utilisation maximale des locaux et une entrée additionnelle des revenus en provenance de certaines clientèles clairement identifiées.

3- COMITE DE DIRECTION

Les parties conviennent de former un Comité de direction, dont :

.1 Le mandat sera

- de décider des politiques générales devant régir le Cepsum;
- de concilier l'horaire des programmes-cadres du DEP et du S. des S. et plus spécifiquement d'approuver l'horaire cadre des activités libres du S. des S.;

PROTOCOLE PROPOSE

2- PRINCIPALES MISSIONS DES ENTITES : (suite)

Idem.

3- COMITE DE CONCERTATION

1. Les parties conviennent de former un Comité de concertation.

2. Le Comité de concertation s'inscrit dans un processus de recherche de consensus relativement à la poursuite des objectifs partagés par les entités et identifiés au sein du présent protocole. Les trois entités visent alors la coordination volontaire de leurs actions et s'entendent [illegible]es pour fixer les cadres souhaitables de leur développement collectif et ce, dans le respect de la mission de chaque entité.

PROTOCOLE ACTUEL

3- COMITE DE DIRECTION : (suite)

- d'approuver l'horaire-cadre des locations à des organismes extérieurs et des projets spéciaux;

- d'établir les priorités d'utilisation à être respectées par le SIES pour garantir une rentabilité maximale des blocs-horaires non-réclamés par le DEP et le S. des S.

. La composition sera

- de deux représentants dont le directeur de chacune des parties.

Note : La présidence du Comité sera assumée par le SIES.

PROTOCOLE PROPOSE

3- COMITE DE CONCERTATION : (suite)

3. Le mandat du Comité se présente comme suit :

a) concilier l'horaire des programmes-cadres du DEP, de la FEP et du S. des S.

b) concilier l'horaire-cadre des locations à des organismes extérieurs et des projets spéciaux;

c) établir les priorités d'utilisation à être respectées par le SIES pour garantir une rentabilité maximale des blocs-horaires non-réclamés par le DEP et le S. des S.;

d) concilier toutes autres actions relatives au développement collectif des trois entités.

4. La composition du Comité se présente comme suit:

- deux représentants de chacune des entités, dont le directeur.

Note : La présidence du Comité sera assumée par le SIES.

PROTOCOLE ACTUEL

4- PRIORITES D'UTILISATION DU CEPSUM

1. Les parties conviennent de reconnaître au DEP la "première priorité" sur l'utilisation de tous les plateaux et salles de cours du Cepsum, du lundi au vendredi, pour la mise en place de ses programmes d'enseignement et de recherches.

   Par contre, le DEP convient de concentrer sa programmation entre 08:20 et 17:00, sauf exceptions qui seront soumises au Comité de direction.

   Les parties conviennent de reconnaître également dans cette première priorité, les demandes d'utilisation des installations sportives formulées dans le cadre des cours crédités par le FEP et autres entités académiques de concert avec le DEP ainsi que les demandes de la FAS pour la tenue de ses examens sur la patinoire après entente avec le DEP.

2. Les parties conviennent de reconnaître au S. des S., la deuxième "priorité" sur l'utilisation de tous les plateaux et salles de cours du Cepsum, du lundi au dimanche pour la mise en place de ses programmes-cadres, s'adressant à sa clientèle (étudiants et abonnés admissibles), soit : les écoles de sport, les rencontres sportives, les clubs sportifs et les activités libres.

   Le S. des S. convient de soumettre à l'approbation du Comité de direction, l'horaire-cadre exprimant ses besoins pour les activités libres de sa clientèle.

PROTOCOLE PROPOSE

4- PRIORITES D'UTILISATION DU CEPSUM

1. Les parties conviennent de reconnaître au DEP la "première priorité" sur l'utilisation de tous les plateaux et salles de cours du Cepsum, pour la mise en place de ses programmes d'enseignement et de recherches.

   Pour contre, le DEP convient de concentrer sa programmation, du lundi au vendredi, de 08:20 à 17:00 sauf exceptions qui seront soumises au Comité de Concertation.

2. Les parties conviennent de reconnaître dans cette "première priorité" les demandes d'utilisation des installations sportives formulées dans le cadre des cours crédités par la FEP, en autant que ces demandes sont conciliées avec celles du DEP et du S. des S., ainsi que les demandes de la FAS pour la tenue de ses examens sur la patinoire après entente avec le DEP.

3. Les parties conviennent de reconnaître au S. des S. la "deuxième priorité" sur l'utilisation de tous les plateaux et salles de cours du Cepsum, du lundi au dimanche pour la mise en place de ses programmes-cadres, s'adressant à sa clientèle (étudiants et abonnés admissibles) soit : les écoles de sport, les rencontres sportives, les clubs sportifs et les activités libres.

PROTOCOLE ACTUEL

4- PRIORITES D'UTILISATION : (suite)

3. Les parties conviennent que l'utilisation de toutes les périodes non-réclamées en "première et deuxième priorités" (zone grise) soit soumise à l'approbation du Comité de direction et soit gérée par le SIES.

Par contre, le SIES accepte d'administrer cette zone grise, soit en offrant la programmation à l'une des entités dans le Cepsum, soit en signant une entente avec un individu et/ou un organisme extérieur aux parties impliquées dans le présent protocole.

PROTOCOLE PROPOSÉ

4- PRIORITES D'UTILISATION : (suite)

4. Les parties conviennent de rationaliser la planification de leur programmation de façon à favoriser la création d'une zone grise avec toutes les périodes non-réclamées en première et deuxième priorités. Cette zone grise est gérée par le SIES soit en offrant la programmation à l'une des entités dans le Cepsum, soit en signant une entente avec un individu et/ou un organisme extérieur aux parties impliquées dans le présent protocole.

MM. Jacques Ménard
Jacques Lucier

Le 28 avril 1982

De plus, nous désirons attirer votre attention sur la problématique de la reconnaissance "en première priorité" des besoins en plateaux sportifs de la Faculté de l'éducation permanente. L'exercice de cette priorité par la FEP pourrait à brève échéance venir bousculer les horaires, en particulier, du Service des sports qui, comme vous en êtes conscients, doit rencontrer d'énormes responsabilités quant à son autofinancement. Tout en étant d'accord avec cette priorité, l'actuel Comité de direction souhaite ardemment que la FEP accepte de concilier ses besoins avec le Service des sports dans le même esprit de collaboration manifesté par le DEP, tel qu'il est d'ailleurs sous-entendu dans le présent protocole.

Confiant de l'attention que vous porterez à la présente, nous soumettons les modifications proposées à votre approbation.

Veuillez agréer, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

pour le Comité de direction,

André Huneault

AH/roa

Copie : MM. Yvan Girardin
Pierre Goyette

Pièce jointe

ANNEXE G

TABLEAU G. Evolution budgétaire du D.E.P.

(années 1981-82 à 1985-86)

TABLEAU 7. **Evolution budgétaire de 1981 à 1986 du Département d'éducation physique**

	1981-82		1982-83		1983-84		1984-85		1985-86	
	Prévisions	Dépenses	Prévisions	Dépenses	Prévisions	Dépenses	Prévisions	Dépenses	Prévisions	Dépenses
Enseignants	1 113 525	1 106 345	1 201 890	1 152 059	1 050 316	986 644	1 096 681	1 058 935	1 082 704	1 058 564
Temps partiel	68 781	62 048	33 600	62 331	49 750	108 084	101 080	106 532	133 000	171 606
Aux. d'enseignements	26 779	17 813	19 200	24 710	32 000	26 962	32 899	26 298	34 000	31 478
Non-enseignants	355 009	343 745	360 904	353 988	285 956	339 583	409 483	368 504	417 709	348 083
Surnuméraires	3 000	1 080	1 000	895	1 000	10 567	1 000	20 856	6 000	20 196
Avantages sociaux	194 091	190 312	202 401	206 672	205 184	190 729	229 304	217 014	239 996	221 268
Sous total (A)	1 761 185	1 721 143	1 816 195	1 780 655	1 724 406	1 662 568	1 870 427	1 808 539	1 913 409	1 871 193
Fonctionnement	54 090	36 797	45 961	31 584	44 190	41 317	52 690	79 944	76 790	93 840
Sous total (B)	1 815 275	1 757 940	1 862 156	1 812 239	1 768 596	1 703 885	1 923 117	1 888 483	1 990 199	1 965 033
Déficit	(9 064)	-	-	-	(52 364)	-	(25 297)	-	(49 129)	-
Surplus précédent	-	-	47 332	-	97 249	-	109 596	-	158 479	-
Ajustement clientèles	-	-	-	-	-	-	39 346	-	56 772	-
TOTAL	1 806 211	1 757 940	1 909 488	1 812 239	1 813 481	1 703 885	2 046 962	1 888 483	2 156 321	1 965 033
Imputations	811 271	803 667	769 897	759 863	702 423	755 661	716 101	822 158	690 916	809 839
MONTANT TOTAL	2 617 482	2 561 546	2 679 385	2 572 102	2 515 904	2 459 546	2 763 063	2 710 641	2 847 237	2 774 872

ANNEXE H

"Les employés ont appris à leurs dépens
qu'Hydro-Québec n'était pas invulnérable"
Journal de Montréal, 25 avril 1987

Les employés ont appris à leurs dépens qu'Hydro-Québec n'était pas invulnérable

QUÉBEC (PC) — La crise économique qui a marqué le début de la décennie a obligé Hydro-Québec à modifier radicalement sa structure administrative, a raconté son président Guy Coulombe à l'assemblée annuelle de l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec.

[illegible]

Place au marketing

[illegible]

Le département de marketing compte désormais 450 employés

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BAILET, A.R.; D.E. HULL (1980). **The Way Out. A more revenue dependent public sector and how it might revitalize the process of governing.** Montréal. The institute of research on public policy.

DAFFLON, Bernard; Luc WEBER (1984). **Le financement du secteur public.** Paris. Les Presses Universitaires de France.

DESFORGES, Jean-Guy (1973). L'administration et l'organisation" in **Management: textes et cas**, ENAP.

DRUCKER, Peter (1964). "Managing for results", New York, Les éditions Harper. Tiré de SIMON, Pierre et Réal LAROSE (1976). **La gestion des organisations.** Production du service pédagogique universitaire de l'UQAM.

ETHIER, Gérard (1980). **Le problème de l'administration efficace.** Conférence du 23 mai 1980.

KAST, Fremont E. et James E. ROSENZWEIG (1979). **Organization and Management. A System and Contingency Approach.** McGraw-Hill.

MINTZBERG, Henry (1982). **Structure et dynamique des organisations.** Paris, Les éditions d'organisation et Montréal, Editions Agence d'Arc inc.

MORIN, Edgar (1977). **La Méthode**, t.1. Paris. Seuil.

OZMON, Kenneth (1983). **Conférence Co-Ordinators Atlantic Region.** Mount Saint Vincent University. February 3, 1983.

PARENTEAU, Roland (1984). "Le problème de l'efficacité et de l'efficience des entreprises publiques. Le cas du Québec". Tiré de: **Revue internationale de gestion**, 9 (3), septembre 1984: 20-26.

PAYETTE, Adrien (1980). **La revue Administration hospitalière et sociale.** Montréal, septembre-octobre 1980.

RIVERIN, Alphonse - Ouvrage collectif sous la direction de: (1984). **Le management des affaires publiques.** Chicoutimi. Gaétan Morin, éditeur.

LA SOCIETE DES MUSEES QUEBECOIS (1980). **Les sources de financement.** Séminaire tenu à Hull les 25-26 janvier 1980.

UNIVERSITE DE MONTREAL (1980). **Groupe de Travail Chargé d'Etudier les Activités des Services Administratifs (G.E.S.A.).**

UNIVERSITE DE MONTREAL (1981a). **Comité sur les Priorités, Secteurs: Administration et Services (C.O.P.A.S.).**

UNIVERSITE DE MONTREAL (1981b). **Protocole de gestion du CEPSUM concernant la gestion générale du CEPSUM et intervenu entre le DEP, le S des S et le SIES.**

UNIVERSITE DE MONTREAL (1984). **Protocole d'entente sur la politique relative à l'utilisation des installations et des équipements sportifs de l'Université de Montréal.**

UNIVERSITE DU QUEBEC A RIMOUSKI (1982). **Les Compressions budgétaires en Région: Diagnostic et Solutions.** Colloque tenu à Rimouski les 16 et 17 septembre 1982.

UNIVERSITE DU QUEBEC A MONTREAL - L'Association des diplômés-es de l'école d'administration publique (ADENAP) section Montréal. (1984). **La Privatisation des Services Publics.** Colloque tenu à Montréal le 9 novembre 1984.

UNIVERSITE DU QUEBEC A MONTREAL -Direction des SAE. (1981) **Bilan d'un mandat et perspective de développement.** Mars 1981.